كفاءة التميز
في
تحليل وتشخيص المشكلات

د/عايدة تاوضرس مشرقي



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

كفاءة التميز
في تحليل وتشخيص
المشكلات واتخاذ القرارات

د /عايدة تاوضرس مشرقي

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7 شارع علام حسين – ميدان الظاهر – القاهرة

ت -0227876470/ 0227867198

فاكس/ 0227876471

محمول/ 01112155522 – 01091848808

الطبعة الاولى 2020

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

مشرقي ،، عايدة تاوضرس.

كفاءة التميز في تحليل وتشخيص المشكلات وإتخاذ القرارات / عايدة تاوضرس مشرقي .– ط 1 .–

القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع 2019

228 ص ؛ 24 سم .

تدمك : 6 -499 -431 -977 -978

1 – الكفاءة الإدارية

2 – علم النفس الإدارى

3 – إتخاذ القرارات

أ.العنوان 658,314

رقم الإيداع : 2019/20236

بِسْمِ اللـهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1/96} خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2/96} اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ {3/96} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4/96} عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ)

صدق اللـه العظيم



مقدمة

في ظل التحديات الراهنة التي تواجها بيئة الأعمال تظهر الحاجة إلى مهارات قيادية عالية المستوى لكي تسطيع مواجهة تلك التحديات التي تأتى في مقدمتها القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، لذلك إذا كنت ترغب أن تكون أحد الكوادر الإدارية المميزة والناجحة عليك طرح حلولاً فعالة ومبتكرة للمشكلات التي يمكن أن تواجهها تلك المنظمات. فمهارات حل المشكلات ليس من الممكن إرضاء كل الناس فيها، فمعظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل الناس فلابد في كل قرار من أشخاص غير راضين عنه وهم يحاولون دائماً انتقاد القرار بعد إصداره ومن المهم علي متخذ القرار في هذه الحالة أن يشرح ظروف القرار ويحاول كسب تعاون الجميع وعلى الرغم من أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه ليس من السهل تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وأن الإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها. أن المرء مكلف بالاجتهاد بكل ما يمتلك للتوصل إلى القرار السليم، وإذا لم يكن بين البدائل المطروحة حل مناسب قاطع فالواجب اختيار أقلها ضرراً وإذا ما تبين بعد ذلك خطا في القرار كان الأجر مرة واحدة وفي حال الصواب كان للمجتهد أجران. أن اتخاذ القرار هو عملية متحركة وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة.كما أن عملية اتخاذ القرار تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل، كما أن اتخاذ أحد البدائل يتطلب غالبا أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج، فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة.

الفصل الأول

القيادة الإدارية

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذين و التعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة و جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و المكافآت.

أولا: مفهوم القيادة الإدارية و أنواعها

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر و الدراسة و المناقشة

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الأخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الأخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

و يمكن تصنيف القيادة إلى:

1. القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها.

2. القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة و قلما أن تجتمعان في شخص واحد.

ثانيا: هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافًا واسعًا، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول وارين بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما"، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين يقول وارن بلاك:" لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليًا كقائد " ومثله بيتر دركر يقول: " القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك".

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس ﷺ "إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله".

ثالثا: صفات القائد الإداري

قام كلا من داني كوكس(Danny Cox) وجون هوفر(John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و إستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:-

01. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعَال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

02. النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.

03. الإنجاز: فالقائد الفعَال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

04. إمتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

05. العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاَق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

06. العمل الجاد بتفان وإلتزام: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم إلتزام تجاه تلك الأعمال.

07. تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعَالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة.

08. استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و متراصة بين تلك الصفات.

09. إمتلاك الحنكة: فالقائد الفعَال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10. مساعدة الأخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكاملا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام.

الصفات الشخصية

01. السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة.

02. الهدوء و الإتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند إتخاذ القرارات.

03. القوة البدنية و السلامة الصحية.

04. المرونة وسعة الأفق.

05. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

06. المظهر الحسن.

07. إحترام نفسه و إحترام الغير.

08. الإيجابية في العمل.

09. القدرة على الإبتكار و حسن التصرف.

10. أن تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه بالكمال والتعاون.

الصفات القيادية:

كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

01. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

02. الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل.

03. القدرة على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

04. القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

05. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه وإكتساب ثقة الغير.

06. الحزم وسرعة البت وتجنب الإندفاع و التهور.

07. الديمقراطية في القيادة وتجنب الإستئثار بالرأي أو السلطة.

08. القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل.

09. المواظبة و الإنتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

10. سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة.

11. توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

12. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

رابعا: اختيار القادة الإداريين واكتشافهم

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز فغالبا ما يؤاخذ أشخاص واعدين جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المركز العالي.

فعملية إختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية .

أولا: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الإعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

01. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.

02. الكفاءة في العمل و القدرة على الإنتاج.

03. أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الإنحرافات.

04. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.

05. أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.

06. أن يكون الإختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.

07. توافر الصفات العامة و الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

ثانيا: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الإختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الإختيار.

ثالثا: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

01. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.

02. التقرير الفني عن أداء و إنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.

03. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.

04. التقرير عن النواحي السلوكية و العقائدية.

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

ويتأثر إختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن إختيار المدير ومن أهمها:

01. حجم المنظمة ونوعها: فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.

02. موقع المنظمة: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

03. نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة إستخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة 1952م.

04. نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الإلتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.

05. المناخ المناسب لظهور القائد و القدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الإستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.

06. الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

07. مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

خامسا: الأخطاء الرئيسية في عملية التقييم

قد لا ينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم في العديد من المنظمات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين، ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات و الخصائص مثل

01. **المهارة في العمل كعضو في فريق:** يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل و الحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات و الأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق، ولكن عندما يتطلب الأمر إتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الإستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في إتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة.

02. **التدريب الشخصي:** من الإعتقادات الخاطئة و الشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي والمباشر لهم، إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون إختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم و الإستفادة من أخطائهم.

03. **البراعة في الأعمال التشغيلية:** كثير من كبار المديرين يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات لأنهم يسهلون و ييسرون عليهم العمل، وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم، إلا أنهم غالبا لا يكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون و المختصون بشكل رئيس على الأنظمة و السياسات و الإجراءات فيكون هناك

جمود تام، لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب و الطريقـة، فهـؤلاء يمكن أن ينجحوا في منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز، لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى إغـتراب و إنعزال الآخرين في المنظمة و الحد من إبداعهم.

04. **الخطابة الفعالة:** إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كيفية الظهور أمام الناس، وبشـكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطـور بالتـدريب المكثف.

05. **الطموح الواضح:** يتسبب الإنطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثـير مـن الناس للترقيات المستحقة، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قـد لا يكون معبرا عنه.

06. **التشابه و الإنسجام:** كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لـديهم خلفيـات و تجارب و صفات تشـبههم، وفي بعـض الأحيـان فـإن المرشـحين الواعـدين يـتم تجـاهلهم بسـبب الإختلاف في العرق أو الجنس أو الخلفية الإجتماعيـة أو الإقتصـادية أو الثقافيـة أو الأكاديميـة أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب في شركات متشابهة.

سادسا: المهام الأساسية للقائد المدير

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الإعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكـير وسـعة الأفـق ورحابـة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتـدار بـل لا بـد أن يتـولى القائـد مهامـاً أساسية في المنظمة التي يديرها حتـى يصـلح أن يكـون في هـذا المقـام، وتقسـم مهـام القائـد في الغالب إلى قسمين:

مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسـير الأمـور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

01. **التخطيط**: أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والإهتمام بدورهم.

02. **التنظيم**: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح ويبقى للمدير دور الإستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم وإحترام آرائهم فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن إلتزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والإنفلات.

03. **التنسيق**: بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير

ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها بإستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

04. **تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية**: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

05. **المتابعة والإشراف**: فنجاح و إستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفؤ المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

01. الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل إختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الإختصاص العلمي أو الإنتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة إتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل

الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

02. الإتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والإضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

03. المشاركة: وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الإنتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

04. مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها و وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه إحتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

05. درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص و العثرات والعفو والصفح

والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

06. مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للإتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة وإتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

07. المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.

سابعا: النظريات القيادية

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة، ومن هذه النظريات

أولا: نظريات التأثير على المرؤوسين

وتتعلق بالأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:

01. السمات القيادية: وهي صفات شخصية يمتلكها القائد، مثل: القوة الجسدية و الذكاء و قوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد و يتأثروا به.

02. القدوة: حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجا لتصرفهم، وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.

03. الحزم و الإصرار: يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه و إصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحا و واضحا في طلبه.

04. التبرير المنطقي: القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره و تسويغه لهم.

05. التودد للمرؤوسين و الثناء عليهم: بعد ذلك يطلب منهم ما يراد أداؤه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه.

ثانيا: نظريات سلوك القائد وقدراته

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

01. القائد السلطوي: هو القائد الذي لديه تصميم على إستخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة.

02. القائد الميال للإنجاز: بحيث يميل القائد للإنجاز و الشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.

03. القدرة على حل المشاكل: فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل ومثل هذا القائد يكون ذكيا و قادرا على وضع الخطط والإستراتيجيات و صنع القرارات الفعالة.

04. القدرة على المبادرة: فالقائد الفعَال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم و لديهم القدرة على المبادرة بإكتشاف المشاكل و الثغَرات.

05. القدرة الفنية: بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة و أكثر فعالية.

06. دعم المرؤوسين: فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه و يثني عليهم و يمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم و دفعهم لمزيد من العطاء، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء.

07. التغذية الراجعة: وهي خاصية مهمة لابد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم و بعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعَال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم.

ثالثا: نظريات النمط القيادي

و تصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد و بناءا على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي و الذي قد يكون فعَالا أو غير فعال، ومن هذه النظريات:

1. أنماط إستخدام السلطة: أي مدى إستئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

أ_ نموذج وايت و ليبيت:

السلطوي الأتوقراطي: حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة و الإستجابة.

النمط المشارك: وهو النمط الفعَال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال)، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة، ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما:

القرار بالإجماع: يشجع القائد النقاش، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية.

القرار الديمقراطي: القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

النمط المتسيب: وفيه يخوَل سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات و توجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

ب_ **نموذج تننبوم و شمت:**

ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة)، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي:

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها.

- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين.
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ إقتراحاتهم.
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناءا على رأي الأغلبية.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن إتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

ج ـ نموذج ليكرت:

حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:

- المتسلط الإستغلالي: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.
- المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.
- الإستشاري: يستشير مرؤوسيه بأمور القرار و يسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.
- الجماعي/المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية وقد دعا ليكرت لإستخدام هذا الأسلوب القيادي لإعتقاده بفعاليته، وذلك لإن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا و الدنيا في مجال صنع القرار.

2. أنماط تعتمد على إفتراضات القائد:

أ ـ نموذج مكريجور:

نظرية(x): يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات.

نظرية(y): يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة و التهديد، وتحفيزه

بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.

ب _ نموذج أوشي (نظرية Z): ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الإستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية:

القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الإجتماعية التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية إنسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية و الفردية معا، التنظيم الرسمي و البيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة و الإحترام المتبادل.

3. أنماط تعتمد على إهتمامات القائد بالإنتاج و الأفراد معا: كنموذج بليك و موتون (نظرية الشبكة الإدارية)

رابعا: النظريات الموقفية في القيادة

يقول أصحاب هذه النظريات و مؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد. ومن هذه النظريات:

1. نموذج فيدلر: في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:

الأمر الأول: وصف القائد لمرؤوسه الأقل تفضيلا عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

الأمر الثاني: الموقف القيادي و يقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س).
- هيكلة المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ)
- قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيفا (ض).

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س، غ، ص) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفي المواقف الأربعة التالية: (س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفي المواقف الثلاثة الباقية: (ج، غ، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) (تكون سلطة القائد قوية ويلزمها قائد يركز على المهام و العلاقات الإنسانية).

2. **نموذج هاوس و إيفانس**: أطلقا عليه (المسار و الهدف)، وبينا أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالإعتماد على نظرية التوقع و نظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، و العلاقة بالزملاء.

صفات العاملين: حاجاتهم، الثقة بالنفس و قدراتهم.

أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد إستخدامها في ظل هذه الظروف فهي:

المساند: يهتم بحاجات المرؤوسين و راحتهم و يخلق جو عمل مريح لهم.

المشارك: يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار.

الإجرائي: يزود المرؤوسين بالإجراءات و التعليمات و التوقعات بشكل واضح.

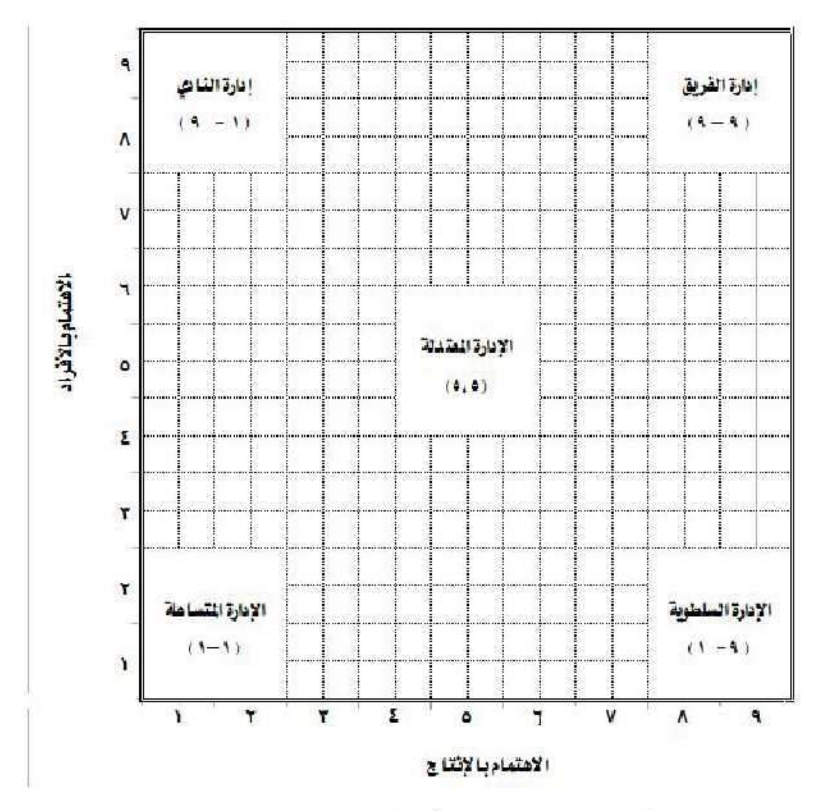
الإنجازي أو التحدي: يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم و تشعرهم بثقة قائدهم بهم.

3. **نموذج فروم و ياتون**: أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبينا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أو لا)، وتتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلة المشكلة، أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة و إحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:

- يصنع القرار لوحده.
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.
- يصنع القرار بشكل جماعي مشارك.

4. **نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid Theory)**: استطاع روبرت بلاك و جين موتون في عام 1964م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة إهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسين هما:

1. درجة الإهتمام بالإنتاج (المهمة).
2. درجة الإهتمام بالأفراد (العلاقات).



الشكل يوضح نموذج الشبكة الإدارية ويبين الأنماط القيادية الخمسة التـي تضـمنتها الشـبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي لها يعبر عن بعد الإهتمام بالإنتـاج، بيـنما البعـد الرأسي عن بعد الإهتمام بالأفراد (العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك و موتون لخمسة أنمـاط إداريـة (1/1 – 1/9 – 9/1 – 5/5 – 9/9) يعـبر كـل مـنهم عـن درجـات مختلفـة مـن الإهتمام بكل مـن البعـدين، بحيـث يعـبر الـرقم الأول(مـن اليسـار) عـن درجـة الإهـتمام التـي توليها الإدارة للأفراد، بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة إهتمامها بالإنتاج

الإدارة السلبية (المتساهلة): (Impoverished Management)

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون إهتماما ضئيلا جدا للأفـراد والإنتـاج عـلى حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهـداف

إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات و الخلافات المستمرة.

الإدارة العلمية (السلطوية): (Scientific Management)

يعبر هذا النمط عن إهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الإهتمام بهم إلى درجة كبيرة (1)، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته ((الإدارة العلمية))، ويؤمن القادة الإداريين بوجوب إستخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائما ما يضعون تحقيق النتائج و كأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

الإدارة الاجتماعية: (Social Management)

يعكس هذا النمط الإداري إهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

الإدارة المتأرجحة: (Pendulum Management)

يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب(9/1) وذلك عندما يشعرون بإحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (1/9) فيضغطون

على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

الإدارة اجماعية (إدارة الفريق): (Team Management)

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة و إهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج و العاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري و إشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف وإختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

ويمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق و مفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء و الود بين القائد و المرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

أبعاد النمط

- الإدارة العلمية
- الإدارة الاجتماعية
- الإدارة السلبية
- الإدارة المتأرجحة
- الإدارة الجماعية

الفكرة المسيطرة

- العبرة بالإنتاج
- العبرة بالناس
- ليس هناك فائدة
- العبرة بالممكن
- العبرة بما يجب أن يكون

الافتراضات الأساسية

- العمل (مر) التخطيط والرقابة تظل من المرارة
- العمل (مر) والمطلوب توفير جو ودي ومريح
- العمل (مر) والبعد عنه وعن الناس (غنيمه)
- العمل (مر) ولابد من حل وسط
- العمل الطبيعي مثل اللعب

التخطيط

- محكم ومن مسئوليته
- بشكل عام
- مسئولية مدير آخر
- بشكل عام يؤخذ رأي المرءوسين
- بالاشتراك والمشورة بينه وبين المرءوسين

مفهومه للتنظيم

- رسمي
- غير رسمي
- جهاز ارسال واستقبال (بيروقراطي)
- رسمي وغير رسمي
- روح الفريق
- نوع الإشراف
- محكم
- خفيف
- معدوم تقريبا
- مقبول
- عمل جماعي وثنائي وفردي

الرقابة

- محكمة
- خفيفة
- معدمة بالقدر الذي يخلي من المسئولية
- يجس نبض التنظيم الغير رسمي
- ذاتية بناء على التزام المجموعة

مفهومه للأهداف

- أهداف المنظمة
- أهداف الفرد
- أهدافه شخصيا
- التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد
- أهداف المنظمة منسوبة مع أهداف الفرد

النظرة للزمن

- الزمن كالسيف
- لا بداية ولا نهاية له
- ليس له قيمة
- الزمن كالذهب
- الزمن استثمار المستقبل

مفهومه للسلطة

- الطاعة العمياء من الآخرين
- حب الآخرين
- مجرد ساعي بريد
- وسيط بين المنظمة والفرد
- مستشار لمرءوسيه ومعلم

نوع العلاقات

- رئاسية (هيراركيه)
- عائلية في اتجاه واحد
- موجود جسمانيا وغير موجود وجدانيا وفكريا
- على شكل لجان
- علاقات عضوية هادفة

طريقة التحفيز

- العقاب أو النقود
- المدح
- من يريد شيئا يسعى إليه
- الجزرة والعصا
- الالتزام الذاتي

معالجة الأخطاء

- محاسبة المخطئ ليكون عبرة لغيره
- تبرير أخطاء الغير
- الرفع إلى أعلى في حالة احتمال المساءلة
- في ضوء العرف ورأي الأغلبية
- معرفة سبب الخطأ باعتباره ناتجا عن سوء فهم

معالجة الصراعات

- بالقمع
- بالتبرير
- بالتجاهل
- بالمناورة
- بالمواجهة بفهم
- تقييم الناس

كمية الإنتاج

- بدرجة انسجامه مع الغير
- بعدم خلق مشاكل
- بخلق توازن بين متطلبات العمل والناس
- الالتزام، الابتكار، العقل المفتوح، النظرة المستقبلية

الصفات الشخصية

- عنيد قاس
- طيب متساهل
- لا يري لا يسمع لا يتكلم
- لا عنيد ولا متساهل (بين بين)
- عنيد عند الضرورة وطيب عند الضرورة
- أخيرا
- ينظر إلى نفسه على أنه قادر
- ينظر إلى نفسه على أنه الأخ الأكبر
- ينظر إلى نفسه على أنه مفقود
- ينظر إلى نفسه على أنه شخص عملي (حل وسط)
- ينظر إلى نفسه على أنه شخص منهجي

و في نهاية الثمانينيات قام كلا من بليك و مكانزي بتطوير نظرية الشبكة الإدارية وأضافا نمطان مركبان هما

الإدارة الأبوية

يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة النادي، الإدارة السلطوية)، ويرمز له (9+9) بإستخدام إشارة (+) لتمييزه عن إدارة الفريق(9/9)، وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (9/1) مع الجانب القاسي من (1/9) معا، فتجمع بين نقيضين هما الإهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والإهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج،

فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارما معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان، فهو يعتبرهم أقل منه معرفة و إدراكا للأمور.

الإدارة المتقلبة

تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة، حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مزيج منها، مما يناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها، ويمكن لهذا القائد أن يهدد المرؤوس أو يقدم له منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله و يضلله.

الفصل الثاني

فن الإدارة إلى القيادة

الفرق كبير بين إدارة المؤسسة وقيادتها؛ فالإدارة تعني تسيير المؤسسة بأفرادها وأنظمتها بموجب تعليمات وأوامر أو قرارات صادرة من المدير في الغالب، ولها نظام عمل محدد مسبقاً يمشي عليه العاملون.. إن الإدارة قد تتضمن أحياناً الروتين والانغلاق والفوقية، والصرامة، وغير ذلك من مظاهر الضبط والتقنية، وبالتالي فهي تتمركز على الأبدان والطاقات العضلية والمكننة في الإنجاز - في الغالب.

بينما القيادة تختلف عن ذلك لأنها تعني: إدارة البنية الهيكلية المتكاملة للمؤسسة والتفاعل بين أقسامها وعناصرها روحياً وعاطفياً وفكرياً لتحقيق الأهداف المرسومة آخذة بالاعتبار واقعها والبيئة المحيطة بها ورضا أفرادها العاملين فيها، وأولئك الذين يقفون خارجها من الذين ينظرون إليها بعين الاعتبار والتقدير. أو المنافسين الذين يسابقونها في ميادين العمل، وبالتالي فهي تتمركز على الفكر والطاقة الروحية للأفراد والتعاون والمحبة المتبادلة بين الجميع.. ومن الواضح أن أي تجمع بشري يحتاج من أجل دوام سير عمله وبقائه آمناً وسعيداً إلى قيادة، أكثر من حاجته إلى الإدارة لأن طموحات الإنسان قد لا يلبيها المدير بل يلبيها القائد الذي يسير بالأعمال وينشطها ويطورها باستمرار..

من هنا ينبغي أن نفكر دائماً في أن نجعل من مؤسساتنا غرف قيادة وتوجيه وترشيد لا دوائر ولا إدارات.. حتى تكون في القمة وتحظى باحترام الجميع وتستطيع أن تدعي لنفسها أنها حققت شيئاً في الحياة الإنسانية..

مكونات القيادة الإدارية:

هي عبارة عن جملة من العناصر التي من شأنها أن تجعل من المدير قائداً له من التأثير الفكري والروحي والإداري أكثر من غيره بحيث يستجيب له الأفراد طوعاً وعن قناعة قبل المسؤولية والمنصب والحق والواجب. وأبرز المكونات القيادية ما يلي:

(1) **السلطة**: ونعني بها المكانة وحق القيادة والقدرة على التأثير، وبعبارة موجزة هي قدرة إعطاء الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين للتأثير عليهم -حسب اختلاف

المفاهيم الإدارية- فإن الإدارة الوظيفية تعتمد في تأثيرها على الآخرين على القرارات والأوامر الصادرة من فوق، وحب الثواب وتجنب العقاب المتحفزة في كل فرد. بينما الإدارة الرائدة تعتمد على التوجيه والترشيد والقناعات الناشئة عن تحاور الرؤساء ومشاورة العاملين في القرارات، والشعور بالمحبة والمسؤولية والهدفية التي تعتمل في نفوس الأفراد. لذا فإن القيادة الإدارية تقوم على جملة من الأسس لا تتحقق من دونها وهي كالتالي:

أ- الدور الوظيفي أو الاجتماعي الذي يحتله المدير.

ب- المعرفة والخبرة والحكمة التي يحملها المدير بين طيات نفسه ولمسات يده.

ج- قوة الشخصية وخصال العظمة والنفوذ الذي يتمتع به. وقد يرى البعض أن المال والقدرة على الدفع هي نقطة جوهرية أخرى في القدرة على التأثير وهذا قد يصح في بعض الأحيان، إلا أنه لا يشكل لنا قيادة إدارية يستجيب لها الأفراد طواعية وعن رغبة وقناعة - في الغالب-، كما لا يحقق لنا أعمالاً متماسكة ودائمة وآثاراً باقية.. ولذا حصرنا الخصوصيات القيادية بالثلاثة المذكورة لأنها الأقوى تأثيراً بالفعل والتي تصنع الشخصية القيادية بمعناها الفاعل والمؤثر

ولعلّ من المناسب الخوض ببعض التفاصيل المرتبطة بالخصوصيات المذكورة:

الأولى: السلطة القائمة على الدور الوظيفي أو الاجتماعي:

وهي سلطة نابعة من قوة الدور الذي يؤديه المدير، وفي الدوائر الرسمية تنشأ غالباً من مركز العمل الوظيفي القائم على الترتيب الهرمي في السلطات، ويعتبر المركز الوظيفي هو الذي يمنح السلطة ويعطي الدور الفاعل للقائد المدير، بخلاف المؤسسات الاجتماعية والثقافية في الغالب، فإنها تنشأ من مدى وأهمية الدور الذي يؤديه المدير؛ فقد نجد من هو أقل مركزاً يملك تأثيراً أكبر ممن هو أقوى منه، وممارسة هذه السلطة تنشأ من حق الرئيس في مخاطبة مرؤوسيه بما يلي:

- ما يجب عمله (أي تحديد الوظيفة).
- في أي وقت ينفّذ والى أي وقت ينتهي، (أي تعيين البداية والنهاية).

- بأية طريقة ينجز، (أي كيفية التنفيذ.)

و أنت ترى أن كل شيء في هذه الإدارة يعود إلى المدير.. وهنا تكمن النقطة الجوهرية بين المدير الناجح والمدير الفاشل، ومن هو الذي يتمتع بدرجات أكبر من النجاح؛ ففي الوقت الذي يحصر الأول السلطات والقرارات بيده ولا يشرك فيها أحداً من مرؤوسيه يوزع الثاني الأدوار ويشرك الآخرين بقراره ويعدهم مشاورين له ومساعدين حقيقيين لا الآلات صماء عليها الطاعة وحسب؛ لذلك فإن النجاح في الأول ينحصر بقوة شخصية المدير ومدى أهمية وشدة مراقبته للأعمال، وبالتالي فإن الفخر يعود إليه أولاً وآخراً في الانتصارات كما أن الفشل رهين آرائه وقراراته.. هذا ويمارس المدير الوظيفي سلطاته -في الغالب- حسب المراحل التالية:

التفكير والتخطيط - إعطاء الأوامر - تعيين الوظائف وكيفية الإنجاز - مراقبة التنفيذ بشكل متواصل - وربما فرض عقوبات إذا لم تنفذ الأدوار بشكل جيد وكذا المثوبات في الإنجاز الجيد. بينما الثاني يجعل من العاملين فريقاً ومن العمل مكنة يشترك في تحريكها الجميع والكل له دور في تفعيلها وتنشيطها كما يحظى ببعض السلطة، كما وله قسط من الفخر والنجاح.. وطريقة ممارسة السلطة.

الثانية: السلطة القائمة على الخبرة والمعرفة:

وهي سلطة الخبير أو العارف المحنك، ويسميها البعض سلطة المعرفة والحكمة لأنها تقوم على حق أن يكون صاحب السلطة مستشاراً أو خاضعاً لفضيلة المعرفة التي يمتلكها، وهي في الحقيقة سلطة العلم؛ فإن من الواضح أن العلم وتجاربه يفرض نفسه على ميادين الحياة كما يهيمن بسلطته على عقول البشر وأرواحهم. وكل إنسان بطبعه يستسلم أمام العالِم العارف في مجاله. ومن هنا نشأت النظرية الإدارية القائمة على التخصص واعتبرت أن الأنظمة والقوانين والمعرفة هي التي تمنح القائد الإداري سلطاته والقدرة على التأثير.

وتعد السلطة المعرفية من أهم المعايير التي تقود المؤسسات إلى النجاح؛ لذا ينبغي توفرها في جناحي العمل، أي المدراء والعاملين، وهي ضرورية جداً لسير الهيكل العام في

المؤسسة، لأنها تشكل - مبدئياً - الاستعداد لتقويم الأفراد تبعاً لخبرتهم وكفاءتهم سواء كانوا رؤساء أو منفذين. لذلك فإنها تقوم على القناعة والاستجابة المنطقية للقرار.. وبالتالي فإن الطابع الرئيس لهذه السلطة هو العقلانية لأنها مبنية على الاعتقاد بحقائق العلم وشرعية الرئيس العارف بمعاييره وطرقه. ولعل من الأمثلة التي توضح ما نريده، ما يلي:

- الطبيب في المستشفى والمهندس في المعمل والضابط في المعسكر. وهنا تكمن أهمية التربية والتعليم في المؤسسات التي تطمح إلى النجاح؛ إذ لا يكفي أن يكون المدير مضطلعاً بمهامه ما لم يصنع لنفسه جيلاً من المضطلعين في مختلف المجالات، ليقود مؤسسته بطريقة علمية ويضمن لها البقاء والاستمرار والنجاح لوجود ما يكفي من الطاقات الخبيرة في الإنجاز، وهذا لا يتحقق إلا بوضع خطة للتربية والعمل عليها جنباً إلى جنب سائر الأعمال والوظائف، ثم تمتينها بخطوات عملية في هذا السبيل كتفويض الأدوار وتوزيع السلطات وفسح المجال للآخرين في المشاركة في الرأي والقرار.

الثالثة: السلطة القائمة على قوة الشخصية:

وتقوم هذه السلطة على التأثير القوي للمدير على مرؤوسيه.. وهو لا يتم إلا إذا تمكن المدير من أن يحتل موقعاً خاصاً في قلوب أفراده لما يتميز به من مؤهلات كثيرة يسلم الجميع بأنها رجحت كفته على غيره مثل:

- القدرة على الحكم (الرؤية الصائبة والقدرة على اتخاذ القرار).
- الحس المرهف.
- الأخلاق النبيلة.
- العدالة في التعامل.
- الإخلاص والنزاهة.
- المحبة والرعاية العاطفية (المداراة).

- التفاني للعمل (رعاية المصالح العامة) وللآخرين (المشاركة في آلامهم وآمالهم).
- المنطقية في التفكير والتنفيذ (الخبرة والتخطيط).

وغير ذلك من صفات نفسية وعقلية وإدارية كبيرة تجعل الآخرين يستجيبون له بشكل عفوي وعن قناعة واختيار، ومن الواضح أن هذه الخصوصيات من السهل التحدث عنها، إلا أنها في ميدان العمل من أعقد الأمور وأصعبها، لما تتطلبه من المجاهدة والجلد وكبح جماح النفس، لذلك لا تتوفر إلا في عظماء البشر وهم القلائل.. وهي قيادة يسميها البعض بأنها ملهمة لأنها تمتلك سيطرة تقوم على التفاني والإخلاص، وجعل المدير المتصف بها بطلاً جماعياً، أو قدوة وأمثولة له طابع مقدس أو محترم وتقوم على قدراته النفسية الكبيرة أو إنجازاته البطولية الرائعة..

وعلى الرغم من توافر هذا النوع من القيادة في العديد من المؤسسات خصوصاً الاجتماعية منها، إلا أنها تعاني من أزمات حقيقية في جهات ثلاث هي كالتالي:

الأولى: إن ردود الأفعال الناجمة عن الفشل في هكذا زعامات تعود قوية وقاصمة لظهر المؤسسات والأفراد معاً؛ لما تشكله من إحباطات إذا تحطمت الصورة المقدسة للمدير الفذ في أنظار أصدقائه.

الثانية: إن أكثر ما تلائم هذه النظرية، المؤسسات العاملة في العالم المتخلّف -المستبد- فإن طبيعة الاستبداد، تجعل من المدير قائداً تعطيه صفة الإلهام والرمزية وتجعله في وضع مقدس لا يقبل النيل أو المس، بل يسعى الجميع لنيل الزلفى منه وكسب وده ورضاه، ومن الواضح أن هذا لا يتم إلا عبر التبجيل والتعظيم الكاذبين.. وبالتالي فإن خطورة هذا النوع من الإدارة تكمن في أنه قد ينتهي بالمدير إلى الصنمية المطلقة، وبالأفراد إلى جملة من المتزلفين، وتصبح معايير التقديم والتفاضل، هي الولاء لا العلمية والكفاءة، وأخيراً يصبح العمل آلة وجسراً لطموحات المدير ورغباته الخاصة إذا لم يحسب لها حسابها منذ بادئ الأمر.

الثالثة: إنها قيادة قد لا تتكرر ولا تستمر فيمن يأتي بعدها -كما إذا تقاعد المدير أو مرض أو انتقل أو مات أو ما شابه ذلك- لذا فإن المهمة الشاقة تكمن

في العمل على تكريس الصفات المثالية في الأفراد، وزيادة عدد القادة المثاليين في المؤسسة، وهـذا لا يتم إلا إذا خضنا عمليات تربوية شـاقة ومتواصـلة؛ أو حولنـا القيـادة إلى جماعـة أو هيئـة أو فريق يقوي بعضه بعضاً ويكمل دوره بالاستشارات والحـوارات المفتوحـة والعلاقـات اللامركزيـة بين الأفراد.

ومن هنا فكر جمع من المتخصصين في علم الإدارة بطرح طريقة جديـدة يراهـا أنهـا تناسـب تغييرات العصر تحولاته وقدموا رأياً آخراً لسلطة المدير واعتبروها تقوم على ثلاثة محاور هي:

أ) الإدارة بالمعلومات: أي جمع وتحليل ونشر المعلومات الواردة من داخل وخـارج المؤسسـة والمعلومات الرسمية وغير الرسمية والمعلومات المكتوبة والشفهية.

ب) الإدارة بالبشر: كممارسة الزعامة وخلق العلاقات الإنسانية وشبكات فرق العمل.

ج) الإدارة بتنفيذ العمل: والتي تطبق من خـلال تنفيـذ المهـام والأعـمال والنشـاطات بشـدة التركيز والمتابعة والنجاح في الأداء، ويعتبر المدير مثالياً عندما يـتصرف جامعـاً بـين هـذه المحـاور الثلاثة.

الفصل الثالث

دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات

اولا:

تحتاج المنظمة إلى المعلومات كي تتمكن من ربط أجزائها المختلفة لتحقيق أهدافها وحتى تتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة بنجاح. وتكون المعلومات ذات قيمة للمنظمة كلما كانت فائدتها أكبر في اتخاذ القرارات والعمليات.وهناك خمس صفات أساسية للمعلومات حتى تكون ذات قيمة:

ملائمة المعلومات للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، ودقة هذه المعلومات وكميتها، وتوقيتها، وسهولة الحصول عليها.

وتعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية المهمة ولكن يجب التأكيد هنا أن ليس كل عملية تتطلب اتخاذ قرار، ولكن كل عملية تتطلب نوعًا وكمًا من المعلومات مختلفًا عن غيرها من العمليات.

و ترتبط عملية حل المشكلة مع عملية اتخاذ القرار ارتباطًا وثيقًا حيث إن حل المشكلات يتطلب اتخاذ قرارات حول الافتراضات المطروحة، والمعوقات المحتملة، وحدود المشكلة، ويرى العديد من كتاب علم الإدارة أن كلتا العمليتين ترتكزان على سلسلة من الأنشطة تتكون من تحديد المشكلة وتحليلها، تحديد الحلول واختيار البدائل ومن ثم الاتجاه الذي سيسير فيه حل المشكلة. كل حلقة من السلسلة

المذكورة أعلاه تتطلب معلومات من نوع معين ومن مصدر معين حتى تصبح عملية اتخاذ القرار ذات مردود إيجابي. وتعد المعلومات هي المادة الأساسية لاتخاذ القرار ويرى العديد من الباحثين أن الأفراد والدوائر ما هم إلا نظم لجمع المعلومات ومعالجتها. ويتفق العديد منهم أنه لكي يستمر الفرد أو الدائرة في البقاء لا بد من تبادل المعلومات والطاقة مع محيطه الداخلي والخارجي من خلال استقبال وترجمة المعلومات وبثها. وعلينا الإقرار هنا إلى كيفية وصول المدير إلى القرار هي عملية ما زالت غير مفهومة بالكامل. هناك فجوة مازالت واسعة -بعض الشيء- بين النظرية التي ترى اتخاذ القرار كإجراء منطقي مبني على سلسلة من المقدمات ويقود

من ثم إلى نتائج وبين النظر إليه كعملية مبنية على التقدير (الحكم الفردي) معتمدًا على الخبرة والحدس والمعلومات المتوافرة. ويعد موضوع اتخاذ القرارات من خلال تقنية نظام المعلومات الإدارية من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء الإدارة وعلم النفس والإنتاج والكثير من العلوم الأخرى.

وتعرف نظم المعلومات الإدارية: بأنها النظم التي توفر للإدارة معلومات أفضل نوعية وأفضل توقيت وأدق إختبار وأكثر توثيقاً للمساعدة في عمليات صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية ومراقبة عملية التنفيذ.

ثانيا: مفهوم نظام إدارة المعلومات:

نظام إدارة المعلومات عبارة عن نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب للمديرين لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات. وهو أسلوب منظم لتزويد المنظمة بالمعلومات الماضية والحاضرة والمستقبلية بهدف دعم وظائف المنظمة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

ويتوفر للمنظمة بديلان أساسيان في أثناء إدارة المعلومات، وهما: إما زيادة القدرة التشغيلية للمعلومات أو تخفيضها. وأنظمة الحاسوب الالكتروني الخاصة بالمعلومات أصبحت منتشرة لأنها تزيد من تلك القدرة. ولم تعد أجهزة الحاسوب أجهزة مساعدة بل أصبحت ضرورية بسبب المتطلبات المتزايدة على المعلومات في دنيا الأعمال سواء من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.

ثالثا: أهميه اتخاذ القرارات في الإدارة:

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية في الإدارة ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تكاد تكون العملية الوحيدة التي تميز مديرًا عن مدير أو مديرًا ناجحًا عن مدير فاشل ومن ناحية أخرى فإن اتخاذ القرارات يتغلغل في نشاطات كل مدير ووظائفه. فالمدير يتخذ قرار في العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة والرقابة) فقد يتخذ قرارًا يتعلق بوضع الأهداف أو السياسات أو تعديل الهيكل التنظيمي لمؤسسة أو تعيين موظف أو ترقيته أو عزله أو توجيه العاملين وحل مشكلاتهم. قد

تكون القرارات على أكثر من مستوى، قد تكون على مستوى الأفراد، وقد تكون على مستوى المجموعات وقد تكون على مستوى المؤسسة.

وإن عملية اتخاذ القرارات كما اتفق عليها العديد من العلماء البارزين تعد محور العملية الإدارية وجوهرها وان نجاح المؤسسة أو الدائرة يتوقف -إلى حد كبير- على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز -إلى حد بعيد- على عملية اتخاذ القرارات ومناهجها المتبعة والعوامل التي تؤثر فيه

وتأكيدًا لهذا المنطلق لم يكن عالم الإدارة الأمريكي هيربرت سايمون مغاليًا عندما أشار إلى كلمة (الإدارة بمعنى اتخاذ القرارات أو اتخاذ القرارات بمعنى الإدارة) ولم يتردد عالم الإدارة العامة الأمريكي المشهور ليونارد وايت باعتبار عملية اتخاذ القرارات من الأمور الجوهرية للمدير ووصفها بأنها قلب الإدارة.

وفي الحقيقة إن عملية صنع القرار تبدأ بالرسالة وتنتهي باتخاذ القرار، وبعبارة أخرى تبدأ عملية صنع القرار بتجميع البيانات ومعالجتها واستخلاص المعلومات التي بناء عليها يتم اتخاذ القرار.

رابعا: مصادر المعلومات:

هناك نوعان من مصادر المعلومات هما:

أ- **المصادر الأولية**: تحتل هذه المصادر قيمة أكبر لدى مستخدميها بسبب اختلاف التنظيم واختلاف المجالات الوظيفية والمصادر الأولية للمعلومات هي:

1- الملاحظة 2- البحوث الميدانية 3- التجارب 4- التقدير الشخصي

ب- المصادر الثانوية:

- معلومات الشركة
- المطبوعات والمنشورات
- المصادر الخارجية
- الأجهزة الحكومية.

خامسا: أهداف نظام المعلومات:

الملائمة: تكون المعلومات ملائمة لغرض ما في وقت ما وقت الحاجة لها فقط

الشمول: المعلومات الشاملة تلك التي تزود المستفيدين بكل ما يحتاجون معرفته عـن حالـة معينه

التوقيت المناسب: وهي المعلومات المناسبة زمنيًا وتتوافر في وقت الحاجة إليها

الوضوح: يجب أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض

الدقة: وتعني أن تكون المعلومات خالية من أخطاء التجميع والتسجيل

المرونة: مرونـة المعلومـات تعنـي قابليـة تكييـف المعلومـات وتسـهيلها لتلبيـة الاحتياجـات المختلفة للمستفيدين

إمكانية القياس: إمكانية القياس الكمي للمعلومات الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي

سادسا: قيمة المعلومات:

تكون المعلومات ذات قيمة للمنظمة عندما تكون مفيدة في اتخاذ القرارات والعمليات وكلما زادت فائدة المعلومات زادت قيمتها.

وهناك خمس صفات أساسية للمعلومات حتى تكون ذات قيمة للمنظمة وهي:

أ - الملائمة:

كلما كانت المعلومات أكثر ملائمة للتكنولوجيـا المسـتخدمة بالمنظمـة زادت قيمتهـا. وتواجـه المنظمة مشكلتين أساسيتين فيما يتعلق بالملائمة وهما:

تحديد ماهية المعلومات البيئية الملائمة.

لمن تكون هذه المعلومات ملائمة داخل المنظمة.

وتحدد المنظمة عادة المعلومات البيئيـة الملائمـة لنشـاطاتها. وعـلى سـبيل المثـال، فـإن إدارة الموظفين تحتاج لمعرفة حجم الأيـدي العاملـة المتـوافرة بالسـوق، وإدارة المشـتريات بحاجـة إلى معرفـة أسـعار المـواد الخـام. وأكـثر مـا تحتـاج المنظمـة لملائمـة المعلومـات هـو في القـرارات الاستراتيجية، وهي:

القرارات الرئيسية التي تؤثر في المنظمة لأوقات طويلة الأجل. فالقرار ببناء مصنع جديد أو تطوير منتج جديد أو دخول سوق جديدة هي أمثلة على القرارات الاستراتيجية. والقرارات الاستراتيجية التي تتخذ دون الأخذ بالحسبان المعلومات الملائمة لها يمكن أن تؤدي بالمنظمة إلى كارثة. وتحدد المنظمة عادة أماكن التقاط المعلومات وتربطها بمراكز اتخاذ القرارات وذلك لتوفير المعلومات الملائمة.

ب نوعية المعلومات:

تعني نوعية المعلومات دقتها، وهل هذه المعلومات تمثل الواقع بدقة؟. وكلما زادت دقة المعلومات زادت نوعيتها وزادت ثقة المنظمة عند استخدامها في اتخاذ القرارات. وعادة تزداد تكلفة الحصول على المعلومات كلما زادت النوعية المطلوبة، ويجب هنا الموازنة بين تكلفة الحصول على المعلومات وتكلفة استخدام معلومات غير صحيحة.

ج- كمية المعلومات:

إن كمية كافية من المعلومات تكون ضرورية لاتخاذ القرارات، ولكن يحدث أحيانًا وجود كمية كبيرة من المعلومات مما يتسبب في حدوث فائض؛ وعندما يحدث ذلك فإن مراكز اتخاذ القرارات تتجاهل جميع المعلومات المتوافرة لها لعدم توفر الوقت الكافي لتحليل هذه المعلومات. لذا فعلى المنظمة أن تراقب العلاقة بين إدارة جمع المعلومات وبين مراكز اتخاذ القرارات وذلك للتأكد من أن الكمية المناسبة من المعلومات متوافرة. وهناك ميل في أيامنا هذه إلى توفير كمية من المعلومات خصوصاً بعد استعمال الحاسوب الإلكتروني والذي يوفر كمية هائلة. ودون مراقبة جيدة يمكن للمنظمة أن تغرق في بحر من المعلومات ويجب أن تعرف المنظمة عن المعلومات التي سوف تقوم بوضع افتراضات عنها لأنه لا يمكن وضع افتراضات عن حالات عدم المعرفة كما أنه لابد من إدراك أن تكلفة المعلومات تزداد بمتوالية هندسية كلما حاولت المنظمة جمع كمية أكبر من المعلومات حول موضوع معين. ويجب على المنظمة أن توازن بين تكلفة المعلومات وبين المنافع الناتجة عنها.

د- توقيت المعلومات:

هناك قيمة زمنية للمعلومات، فالمعلومات عن ارتفاع سعر سهم معين بالسوق والتي تصل بعد حدوث الارتفاع ليست بمستوى الفائدة نفسه فيما لو كانت هذه المعلومات قد توافرت قبل حدوث الارتفاع.

ومعظم المعلومات التي تستخدمها المنظمة هي تاريخية، فالمعلومات التي تجمع عن عادات شراء المستهلكين، ودوران مخزون المواد، والمبيعات وغيرها من المعلومات المحاسبية جميعها تاريخية وتعكس ما حدث. إن فائدة مثل هذه المعلومات تزداد كلما كانت هذه المعلومات أحدث. فالمنظمة تكون أكثر اهتمامًا بتقارير المبيعات الربع سنوية للسنة السابقة مقارنة مع السنة التي سبقتها. ويمكن للمعلومات التاريخية أن تستخدم للتنبؤ باتجاه المستقبل من خلال تحليل الاتجاهات وهذا الوضع يعد مقبولاً ما دامت الظروف التي ارتبطت أو أثرت في المعلومات التاريخية مشابهة لتلك الظروف التي ستؤثر في المعلومات المستقبلية.

والعامل المهم في توقيت المعلومات هو الحاجة إلى الحصول على هذه المعلومات بصورة مبكرة يمكن معها اتخاذ قرار معين أو عدم اتخاذه. ومن الضروري للمنظمات أن تتعلم من أخطائها حتى لا تتكرر.

سهولة الحصول على المعلومات:

إن سهولة الحصول على المعلومات تعد عاملاً مهمًا لاتخاذ القرار. ومن الناحية المثالية فإن على المديرين اختيار المعلومات من المصادر التي توفر أعلى قيمة ممكنة من حيث الملائمة والدقة والكمية والتوقيت، ولكن من الناحية العملية فإن مصادر المعلومات التي تتميز بإمكانية الحصول عليها بسهولة هي الأكثر استخدامًا من قبل المديرين على الرغم من أنها لا توفر قيمة جيدة.

سابعا: نظم المعلومات الإدارية و المستويات الإدارية:

تتكون المؤسسات- بطبيعة الحال-من عدة مستويات إدارية تتدرج من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة التشغيلية؛ وبالتالي فهي تتطلب وجود عدة أنواع من

نظم المعلومات الإدارية؛ ففي المنظمات الكبيرة والمعقدة، ببنياتها التنظيمية وأنشطتها المتعـددة لا يستطيع نظام معلومات واحد مهما بلغ من رقـي في تكنولوجيـا الأجهـزة والبرمجيـات، ومهـما أتيحت لهذا النظـام مـن تسـهيلات ماديـة واتصـالات وشـبكات مرنـة وفائقـة التقنيـة أن يلبـي احتياجات الإدارة من المعلومات لتنفيذ كل عملياتها وأنشطتها، وبناءا على ما سبق يقسم أغلبية المؤلفين في هذا المجال المنظمة إلى أربعة مستويات إدارية تقابلها أنواع من نظم المعلومات

فالمستوى الاستراتيجي ممثلا بالإدارة العليا يهـتم بالدرجـة الأولى بأنشـطة وعمليـات صـياغة وتطبيق وتقييم استراتيجية الأعـمال الشـاملة للمنظمـة، وهـذا-طبعـا-يسـتوجب وجـود تحليـل منهجي دقيق لعناصر القوة والضـعف الموجـودة في البيئـة الداخليـة لهـا والفـرص والتهديـدات الحالية والمتوقعة الموجودة

في البيئـة الخارجيـة، بالإضـافة إلى دراسـة و تحليـل هيكـل المنافسـة في السـوق أو في قطـاع الصـناعة ككـل، وذلـك مـن أجـل اختيـار الاسـتراتيجية التـي تحقـق للمنظمـة الميـزة التنافسـية الاستراتيجية؛ وعليه، يتم تصميم نظم المعلومات الاستراتيجية أو النظم التي تقـع في حقـل دعـم الإدارة العليا، بطريقـة تضـمن تلبيـة احتياجـات الإدارة الاسـتراتيجية في مجـال صـياغة وتطبيـق استراتيجية المنظمة من خلال ما تقدمه من معلومات عن البيئة الخارجيـة بالدرجـة الأولى، مـن أجل مقاربة النتائج الخاصة بالفرص والتهديدات بالمعلومات التي تحصل عليها هذه الـنظم مـن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، أو مـن خـلال نظـم معلومـات أخـرى أكـثر توجهـا نحـو البيئـة الداخلية مثل نظم المعلومات الإدارية.(MIS)

و كخلاصة يمكن القول بأن نظم المعلومات الاستراتيجية تتجه نحو دعم وإسناد الإدارة العليا في مجال صياغة وتطبيق استراتيجية المنظمـة، وفي مجـال تخطـيط وتنفيـذ الرقابـة الاسـتراتيجية عـلى أنشـطتها المختلفـة وكـذا لاتخـاذ القـرارات الاسـتراتيجية التـي تنبثـق عنهـا عـدة قـرارات وظيفيـة وتشغيلية، كذلك من الممكن أن تعمل أنظمة المعلومات في بيئـة الأعـمال الدوليـة لجمـع وتحليـل البيانات وإنتاج المعلومات، وتقديم الخلاصات والتحليلات إذا كانت منظمة الأعمال مندمجة بصورة

كبيرة في البيئة الدولية وبالتالي يصبح نظام المعلومات من طراز نظم المعلومات الدولية التي تختص بقضايا وأنشطة الإدارة الدولية.

أما المستوى الإداري الثاني، والذي لا تخلو منه أية مؤسسة فهو الإدارة الوظيفية، إذ من غير المنطقي أو العملي وجود منظمة بدون وظائف الإنتاج، التسويق، التمويل والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية أو حتى النقل والحركة. وهذا المستوى الإداري بدوره يحتاج إلى وجود نظم معلومات تستطيع من خلال إدارة موارد قواعد البيانات الوظيفية تحقيق التكامل المطلوب في المعلومات الإدارية ذات العلاقة بالإنتاج التسويق، الأفراد والشؤون المالية والمحاسبية...الخ، وفي نفس الوقت تساهم هذه النظم في تقديم خلاصة وافية وعميقة عن نتائج أنشطة الأعمال للإدارة العليا، وذلك لمساعدتها في اتخاذ القرارات.

إن نظم المعلومات الإدارية (MIS) تمثل أفضل صورة لتكامل البنية الوظيفية للمنظمة مع تكنولوجية المعلومات لتحقيق هذا الغرض. وتستفيد نظم المعلومات الإدارية من وجود العاملين في ميدان معالجة البيانات، والمعلومات والعاملين في ميدان إنتاج المعرفة (معالجة النصوص، البريد الالكتروني، التعامل مع شبكة الانترنت...) حيث يمثل هؤلاء حلقة وصل بين نظم المعلومات الإدارية والإدارة التشغيلية التي ترتكز في تنفيذ أنشطتها اليومية وبرامجها على نظم معلومات الحدث.(Transaction Processing System)

و في الواقع تمثل نظم معالجة الأحداث إحدى المصادر المهمة لمدخلات نظم المعلومات الإدارية، وهذا بطبيعة الحال يعني أن هذه الأخيرة لا يمكنها أن تعمل من دون قاعدة تشغيلية، أو نظم معالجة الكترونية للبيانات تقوم بتسجيل وتصنيف ومعالجة البيانات الخاصة بالوقائع والأحداث فور حدوثها، وتلخيصها وتنقيتها لأغراض الإدارة وكمدخلات لنظم المعلومات الإدارية. وتفيد المعالجة الالكترونية للبيانات والتي تتيحها نظم معالجة الحدث في تجهيز الإدارة التشغيلية (العملياتية) بالمعلومات التي تحتاجها بصورة يومية أو دورية، وحسب الطلب أيضا.

وكخلاصة لكل ما سبق يمكننا القول بأن نظم المعلومات الإدارية والأنواع الأخرى لنظم المعلومات تعمل كنسيج متكامل مع البنية التنظيمية لمنظمة الأعمال الحديثة

وذلك من أجل تلبية احتياجات المستويات الإدارية المختلفة من المعلومات التي تختلف كما ونوعا حسب طبيعة ونوع الإدارة ومستواها في التنظيم، وذلك لأغراض التخطيط والرقابة، وكذا اتخاذ القرار، كما تلعب دورا مهما في تحسين كفاءة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، اتصال يلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات؛ فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين علمية في مجال الاتصالات كلما زادت كفاءة العمل وتحسن الأداء.

ثامنا: أنواع نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي:

بتقدم الوسائل التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات وكذا تغير حاجات المنشآت تطورت وتنوعت نظم المعلومات بشكل سريع وفعال خدمة للعمل الإداري؛ وعليه، فقد برزت عدة أنواع تختلف من حيث درجة تعقدها والمستوى الإداري الذي تصمم فيه وكذا نوعية القرارات التي تساعد في اتخاذها. ومن أهم الأنظمة التي تساعد في اتخاذ القرار نجد:

- نظم تجهيز المكاتب آليا أو نظم أتمتة المكاتب (OAS)
- نظم دعم القرارات(DSS)
- نظم معلومات الإدارة العليا(EIS)
- النظم الخبيرة(ES)

تاسعا: أنواع نظم تجهيز المكاتب آليا:

يقصد بالتجهيز الآلي للمكاتب استخدام أحدث التقنيات المتوفرة سواء كان في مجال الأجهزة أو البرمجيات لأداء المهام التي كانت عادة ما يؤديها الأفراد وذلك بغرض إنجاز العمل بشكل أكثر سرعة ودقة.

يشمل تجهيز المكاتب آليا كل أنواع النظم الإلكترونية الرسمية وغير الرسمية والتي تتعلق بالاتصالات للحصول على المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر داخل وخارج المنظمة والمتمثلة في:

أ- معالجة الكلمات أو تنسيق الكلمات(Word Processing):

يقصد بها استخدام الحاسب الآلي وبرمجياته في إنشاء نصوص كتابية بالإضافة إلى القدرة على عرضها على الشاشة وتصحيحها وتخزينها واسترجاعها وتشكيلها وطباعتها..الخ.

تساعد نظم معالجة الكلمات في اتخاذ القرارات لحل مشكلة ما من خلال السماح للمدير بإعداد الاتصالات المكتوبة وإرسالها إلى المسؤولين عن تنفيذ القرار بطريقة فعالة، وكذلك استخدامها في كتابة التقارير، والخطابات، والمذكرات.

ب - البريد الإلكتروني: (Electronic Mail)

يتمثل في إرسال الرسائل داخل المنظمة وخارجها، وتوزيع الوثائق والخطابات وتوثيقها وتخزينها وإلغائها باستخدام الحاسب الآلي.

ج- البريد الصوتي: (Voice Mail)

يشبه البريد الصوتي البريد الإلكتروني ولكنه يستخدم الصوت في نقل الرسائل بدلا من الكتابة ويتم عن طريق توجيه الرسالة إلى التلفون ثم استقبالها على تلفون الطرف الآخر.

د- التنظيم الإلكتروني للمواعيد: (Electronic Calendar)

المقصود بذلك استخدام شبكة الحاسب في تخزين واسترجاع جدول المواعيد والارتباطات الخاصة بالمدير إضافة إلى تخزين جداول المواعيد الخاصة بالمدراء الآخرين وذلك لتحديد أنسب وقت لعقد الاجتماعات.

ه- الاجتماعات السمعية: (Audio Conférences)

تتم هذه الاجتماعات باستخدام وسائل الاتصال السمعية لتشكل ربطا بين مجموعة من الأفراد في مواضيع جغرافية وبغرض عقد وإدارة الاجتماعات، وتمتاز

بأنها لا تحتاج إلى تجهيزات فالأداة المستخدمة عادة هي التلفون، إضافة إلى سرعة إعداد ترتيبات عقد تلك الاجتماعات.

و- الاجتماع التلفزيوني: (TV.Conference)

ويتطلب هذا النوع من البرمجيات جهاز التلفزيون لربط المشاركين بالاجتماع والمنتشرين بمواقع جغرافية مختلفة.

ز- اجتماعات بواسطة الفيديو: (Vidéo Conférences)

تستعمل لهذه الاجتماعات شبكة الحاسب الآلي لربط المشاركين لحل المشكلة، أو لتبادل معلومات متعلقة بموضوع مشترك إضافة إلى البريد الإلكتروني وقناة فيديو والبث في أكثر من اتجاه.

ح- الناشر المكتبي(Desktop Publishing System):

يعتبر أحدث البرمجيات المستخدمة في تجهيز المكاتب آليا، ويستخدم الناشر المكتبي الحاسب الآلي وأجهزة إدخاله وإخراجه لغرض طباعة الكتب والنصوص على وثيقة واحدة، لذلك يتم استخدامه لطبع المنشورة بكافة أنواعها وبالتالي فقد اتسع نطاق تجهيز المكاتب آليا من مجرد أدوات لزيادة إنتاجية القائمين بأعمال السكرتارية والأعمال المكتبية إلى المساعدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال جودة المستندات التي تحتوي على المعلومات المطلوبة وتوفيرها في وقت أسرع وبجهد أقل وبدقة أكبر إضافة إلى تسهيل وتحسين عملية الاتصال داخل المنظمة وخارجها مما يسمح بزيادة فعالية القرارات المتخذة، وتسهيل عملية تنفيذها بشكل جماعي.

عاشرا: نظم دعم القرارات:

تسمح هذه النظم بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي والمستخدم النهائي للنظام دون الحاجة إلى وساطة خبراء المعلومات أثناء عملية الاستخدام، وهي عبارة عن نظم

مبنية على الحاسب الآلي لدعم القرارات غير المبرمجة أو شبه المبرمجة في المنظمة من خلال الإمكانيات المختلفة التي تستطيع أن تقدمها لمتخذ القرار، كأسلوب تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis) والتحليل التمثيلي المحاكاة (Simulation) وغيرها من الإمكانيات الأخرى.

كما يعتمد نظام دعم القرار بشكل رئيسي على قاعدة البيانات وقاعدة النماذج (Model Base & Data Base) أين توفر قاعدة البيانات، المعلومات والبيانات المختلفة حول أنشطة وعمليات المنشأة وكذلك بيانات عن خارج المنشأة، أما قاعدة النماذج فتحتوي على نماذج قد تكون ذات أغراض خاصة أو عامة، فالخاصة تنفذ مهام تحليلية محددة لأنشطة معينة.

أما النماذج العامة فتستخدم في تحليل عدة أنواع من المتغيرات ولعدة مشكلات، ومن النماذج المتوفرة بكثرة، الجداول الإلكترونية الممتدة (Spread Sheets) التي يمكن استخدامها في التحاليل الرياضية والإحصائية المختلفة.

أما برمجيات نظام دعم القرار فهي برامج إدارة قاعدة النماذج (Model Base Management) وهي التي تمكن من تطوير وتخزين واستخراج النماذج، كذلك تمكن من دمج عدة نماذج مختلفة لتكوين نماذج متكاملة (Integrated Models) وهناك أيضا برامج إدارة وإنتاج الحوار (Dialog Generation And Management) وهي التي تمكن المستخدم من التفاعل مع النظام، وتمكن النظام من تقديم المخرجات المطلوبة من قبل المستخدم والرد على استفساراته المختلفة، وتستخدم عدة أساليب للتعامل مع النظام كالأوامر (commands) والقوائم (Menus) والأشكال المصغرة (Icons) وهناك أيضا برامج إدارة قواعد البيانات، وهي التي تسهل عملية بناء واستخدام وصيانة قاعدة البيانات المستخدمة، وتستخدم أيضا لتنظيم السجلات الموجودة في القاعدة وتسجيلها واستخراجها عند الحاجة، وكذلك تستخدم لربط السجلات معا. إن المعلومات التي توفرها نظم دعم القرار تكون في شكل تقارير دورية، وتقارير خاصة بالإضافة إلى نواتج

النماذج الرياضية، حيث يتم تصميم التقارير الدورية لإمداد المديرين بالمعلومات التي تساعدهم في تحديد بدائل الحلول وتقييمها واختيار الأفضل، أما النماذج الرياضية والإحصائية والمحاكيات فتفيد في التنبؤ بنتائج البديل الذي سوف يستخدم في الحل إن ما يميز نظم دعم القرار هو المرونة والتكيف وسرعة الاستجابة للمستخدم النهائي كما أنها تمنحه القدرة على التحكم في المدخلات والمخرجات حيث أن شكل المعلومات المطلوبة يكون قابلا للتعديل بحسب احتياجات المستخدم، إضافة إلى ذلك فإن نظم دعم القرار تعمل بدون مساعدة من المبرمجين المحترفين في أغلب الأحيان بحيث يتم الحصول على إجابات لاستفسارات المستخدم الإداري بشكل مباشر وتفاعلي، كما تقدم هذه النظم دعما في جميع مستويات عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى كونه قابلا للتعديل بحسب اختلاف أنماط اتخاذ القرار الخاصة بالمدراء. كما أن هناك نوعين أساسين لنظم دعم القرارات هما:

أ- نظم دعم القرارات الفردية:

وهي التي ترتكز على وجود مستخدم فرد يؤدي نفس الأنشطة في اتخاذ القرارات قد تكرر على فترات زمنية مختلفة مثل قرارات اختيار تشكيلة الأسهم والسندات.

ب- نظم دعم القرارات الجماعية:

وهي التي تعتبر من أهم أنواع نظم دعم القرارات حيث من النادر أن يقوم المدير بمفرده بحل المشكلات والدليل على ذلك وجود اللجان وفرق العمل داخل المنظمات أي وجود مجموعة من الأفراد كمستخدمين للنظم يعملون معا كفريق واحد.

إن الافتراض الذي تقوم عليه نظم دعم القرارات الجماعية هو أن تطوير وتسهيل الاتصال يؤدي إلى تحسين القرارات حيث أن الاتصال الجيد يضمن تركيز النقاش على المشكلة وتخفيض الوقت الضائع مما يعطي وقتا أطول لمناقشة الأبعاد المختلفة للمشكلة أو التعرف على المزيد من بدائل الحل.

كما أن نجاح نظم دعم القرار يعتمد على عدة عوامل أهمها توافر نظم معالجة بيانات مراقبة ومصممة بشكل جيد، كذلك دعم المنشأة للبحث والتطوير، وانفتاح

الاتصالات بين الدوائر والأقسام المختلفة، إلا أن أهم العوامل هو تدريب وتأهيل المستخدم الإداري لاستخدام هذا النوع من النظم، وبدون هذا التدريب يكون النظام بلا فائدة حتى ولو توافرت أفضل البرمجيات وقواعد البيانات.

احدى عشر: النظم الخبيرة:

تعتبر النظم الخبيرة من الموضوعات الحديثة التي أثارت اهتمام العديد من المختصين في نظم المعلومات، وقد ظهرت خلال السنوات الماضية كنتاج للعمل في مجال الذكاء الاصطناعي، (Artificial Intelligence) والذي يمكن تعريفه على أنه "السلوك الذي يمكن أن تؤديه الآلة والذي يعتبر من قبيل الذكاء إذا أداه العنصر البشري"، ولذلك فإن هذه النظم تمثل أكثر تطبيقات الحاسب الآلي حداثة وتقدما حتى الآن حيث أنها تسعى إلى محاكاة العنصر البشري في تفكيره وطريقة حل المشكلات، بمعنى آخر تقديم النصائح والحلول للمشاكل الخاصة بمجال معين تماثل تلك التي يمكن أن يقدمها الخبير البشري في هذا المجال، والفكرة وراء النظم الخبيرة هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتغذية الحاسب بما لديهم من معرفة هذه الأخيرة يتم تخزينها في الحاسب الآلي بحيث يمكن الرجوع إليها بواسطة مستخدمي النظام (غير ذوي الخبرة في ذلك المجال) للحصول على النصائح التي يحتاجونها ولذلك يطلق عليها البعض اسم النظم المبنية على المعرفة Knowledge Based Systems .

وبناءا على هذه المعرفة يقوم الحاسب بعمل الاستدلالات والوصول إلى استنتاجات معينة وبالتالي فهو ينصح الخبراء ويقدم لهم المنطق الذي استند إليه في هذه النصائح إذا لزم الأمر، ولقد شاع استخدام هذه النظم في المجالات الطبية والهندسية وجاري انتشاره الآن في المجالات الإدارية ومجالات الأعمال. وتتكون النظم الخبيرة من المكونات التالية:

قاعدة المعرفة(Knowledge Base) والتي تحتوي على حقائق (facts) وقواعد (rules) كما تتضمن وسائل لربط مجموعة من الحقائق معا بطريقة منطقية و تتطور قاعدة المعرفة وتعدل من خلال برنامج جمع المعرفة

(Knowledge Acquisition Programme) أما البرنامج الذي يقوم بأعمال النظم الخبيرة فهو برنامج آلة الاستدلال (Inference Engine Programme) .

والذي يستخدم لانتقاء المعرفة المناسبة لحل المشكلة، ويتم ذلك من خلال الدراسة واستنباط المسببات التي تؤدي إلى هذا الحل، ومن خلال اختبار القواعد الموجودة بقاعدة المعرفة، فإذا كانت الظروف الخاصة بتطبيق القاعدة صحيحة يتم تنفيذها وتتضمن أيضا برنامج تفاعل المستخدم وهو البرنامج الذي يسهل عمل المستخدم مع النظام إضافة إلى ذلك مهندس المعرفة (Knowledge Engineer) وهو الموظف القائم بتزويد النظام بالخبرة والحقائق والقواعد من خبير أو أكثر.

اثنا عشر: مزايا وعيوب النظم الخبيرة:

توجد العديد من المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام النظم الخبيرة متمثلة في:

أ - توفير الخبرات النادرة:

إن النظم الخبيرة لا تقف عند حد معالجة البيانات بل تستحوذ على المعرفة النادرة والخبرات المتميزة لدى الخبراء في مجال معين تم توفرها بشكل يسمح للآخرين باستخدامها بسهولة.

ب - زيادة الإنتاجية:

فالنظم الخبيرة يمكنها أن تعمل بشكل أسرع وأدق من العنصر البشري، كما أن استخدامها يترتب عليه تقليل الأخطاء أو حتى القضاء عليها، كذلك تخفيض التكاليف الخاصة بالاستعانة بالخبراء.

ج - المرونة:

تتصف النظم الخبيرة بالمرونة في تقديم النصائح في مجالات استخدامها، فبناء على نوع المدخلات من المعلومات تتحدد القواعد المستخدمة في حل المشكلات.

- إمكانية العمل في ظل معلومات غير مؤكدة.
- إمكانية نقل المعرفة إلى أماكن متباعدة جغرافي.

رغم تلك المزايا التي تتمتع بها النظم الخبيرة إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب والتـي يمكـن توضيحها فيما يلي:

- إن المعرفة النادرة التي غالبا ما تشمل عليها النظم الخبيرة قـد لا تكـون متاحـة في العديـد من المجالات.

- إن الخبرة المتميزة قد يصعب الحصول عليها من الخـبراء في بعـض الأحيـان حيـث أن لكـل خبير مدخله في التعامل مع المشكلات.

- إن المصطلحات التي يستخدمها الخـبراء للتعبـير عـن الحقـائق والعلاقـات غالبـا مـا تكـون معقدة وغير مفهومه للآخرين مما يحول دون الاستفادة الكاملة من إمكانيات هذه النظم.

- إن بناء النظم الخبيرة أمر مكلف.

ثلاثة عشر: مراحل صنع القرار ودور نظم المعلومات فيها:

إن الهدف الأساسي من نظم المعلومات الإدارية هو خدمة عمليات صنع القرار في المـنظمات لذلك فإن التطرق لمراحل صنع القـرار سـوف يظهـر طبيعـة الـدور الـذي يمكـن أن تلعبـه نظـم المعلومات في كل مرحلة منهـا؛ وفي هـذا المجـال تعتـبر جهـود "هيربـرت سـايمون" وبحوثـه مـن الأعمال الرائدة في مجال وصف ونمذجة عملية اتخاذ القرارات؛ أين قسم عملية اتخـاذ القـرارات إلى أربعة مراحل؛ وهي الاستخبارات التصميم، الاختيار والتنفيذ، وفيما يلي عرض لتلك المراحل:

أ- مرحلة الاستخبارات:

تبدأ عملية اتخاذ القرارات عندما يدرك متخذ القرار أن هناك حاجة لاتخاذ قرار معين؛ وبصـفة عامة تظهر الحاجة إلى اتخاذ القرارات عندما تكون هناك مشكلة تحتـاج إلى حـل أو فرصـة يجـب اغتنامها، ويبدأ إدراك المشكلة عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي. إن أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبار عند البحث عن المشـكلة هـو مسـح البيئـة الداخليـة والخارجية للمنظمة ونظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يمكن أن تفيد بشـكل فعـال صـانع القرار في هذه الخطوة مـن خـلال كـم المعلومـات الـذي يـتم تخزينـه سـابقا، كـذلك تسـهم نظـم

المعلومات من خلال ما تقدمه من تقارير في تيسير عملية البحث عن المشـكلات وذلـك بمقارنـة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

ب- التصميم (تخطيط الحلول البديلة)

يقوم متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم بتنمية بدائل الحلول الممكنة والتي يشتمل كل منهـا على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها واختبار مدى جدوى تطبيقهـا لحـل المشـكلة، وعادة ما تستخدم الأساليب الكمية وأدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات وبناء الـنماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل.

ويفترض أثناء مرحلة التصميم توافر كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد مـن التحليـل، وبالتـالي فمن المتوقع أن يشتمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج للتخطيط والتنبـؤ؛ ومن ثم فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التـي تسـاعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها، كما أن النظم الخبيرة يمكن أن تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة كما يمكن أن تسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل.

ج- مرحلة الاختيار

يواجه متخذ القرار في هذه المرحلة العديد من البدائل التي يجب أن يختار من بينها ويصبح البديل المختار هو القرار الذي تترتب عليه مجموعة من التصرفـات والأفعـال. ويمكـن أن تسـهم نظم دعم القرار في مرحلة الاختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل، وأيضـا مـن خلال إجراء تحليل الحساسية وتقد يم الإجابات السليمة بشأن أسئلة "ماذا-لو" ومـن ثـم يمكـن تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة.

د- مرحلة التنفيذ

في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضـع التنفيـذ، وغالبـا مـا تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغيرات معينة يستلزمها هذا الحل مثل إعادة تخصـيص الموارد الماليـة المتاحـة، تـدريب العـاملين، تغيـيرات تنظيميـة...وغيرهـا. وكنتيجـة لأن

تنفيذ القرار يتطلب إقناع للأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار، ومن ثم يمكن استخدام نظم دعم القـرار مثلا في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه.

الفصل الرابع

الرقابة والمشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات ومساهمات في الحل

تعريف الرقابة:

تعرف الرقابة بأنَّها التأكّد من أنَّ ما يتحقَّق، أو ما تَحقَّق فعلاً مطابقٌ لما تقرَّر في الخطة المعتمدة، سواء بالنسبة للأهداف، أم بالنّسبة للسياسات والإجراءات أو بالنسبة للموازنات التخطيطية.

أهداف ومفاهيم الرقابة:

إنَّ الرقابة في المفهوم الحديث للإدارة تُعَدُّ الوسيلة التي تمكِّن المخططَ (وهو المدير المكلف بعملية التخطيط، التي تعد من أهم مراحل العملية الإدارية) من التأكد من تحقيق أهدافه، وكذلك فإن التخطيط هو الذي يحدد الأهدافَ والمعايير التي تعدّ الخطوةَ الأولى في عمليَّة الرّقابة، وعلى ذلك فإنَّ التَّخطيطَ والرّقابة مُتفاعلان ومُتكاملان ومُتناسقان، ولا توجد فواصلُ بينَهُما. والتَّفاعُل الدَّائم بين التَّخطيط والرّقابة يُمثِّل الأسلوب الحيوي والأساسي لتحقيق مفهوم التخطيط المستمر وكذلك فإن مفهوم الرقابة الحديث - والذي يحقق هذا التفاعل - يعنى في الواقع السيطرة أو التحكم control. ويتبيَّن أو يتَّضح مفهوم التفاعل بين التخطيط والرقابة بصورة أوضح من خلال استعراض أهداف الرقابة، التي نوجز أهمَّها في الآتي:

أولاً: التأكّد من مطابقة التنفيذ الفعلي مع التنفيذ المخطَّط له والمحدَّد في الخطة الموضوعة:

إنَّ التَّخطيطَ وتَحديد خطوات التَّنفيذ في خطة مسبقة، يُعدّ أولى خطوات عملية الرقابة، حيث يعتمد تَحقيق التَّأكّد من مُطابقة التنفيذ الفعلي للتنفيذ المخطَّط أساسًا علي عمليَّة التَّخطيط، فبدون خُطَّة لا يُمكن تنفيذ عملية الرقابة.

ثانيًا: اكتشاف انحراف التنفيذ عن الخطة:

وهو أولى خطوات التغذية العكسية Feedback Mechanism من الرقابة إلى التخطيط؛ من أجل تَصحيح وتعديل مسار التَّخطيط إذا لـزِم الأمـر، ويشـمل ذلـك قيـاس الانحرافـات وتحديـد أهميتها النسبية، والتي سنتعرض لها بالتفصيل فيما بعد.

ثالثًا: تحديد الأسباب والظروف والملابسات التي أدَّتْ إلى هذه الانحرافات:

وذلك أحد أهمّ الأهداف الأساسية للرقابة، حيثُ يتمّ تَحديد مـا إذا كانـت هـذه الانحرافـات بسببِ عدَم كفاءة التَّنفيذ، أو نتيجة لوجودِ أخطاء بشريَّة غيْر متعمَّدة أو متعمَّدة، أو لقصور ما في الآلات والمعدَّات المستَخْدمة في العملية الإنتاجية، أو أنَّها نتيجة لقصور أو معوقـات لم تُؤخَـذ في الحسبان عند وضع الخطة... إلخ.

رابعًا: تحديد الحلول والانحرافات:

وفي حالة ما إذا كانت هـذه الانحرافـات بسـبب عـدم كفـاءة التنفيـذ - أي بسـبب العـنصر البشري أو الآلي - يتم وضع الحلول اللازمة، بمشاركة كلٍّ من التخطيط والرقابة، حيـث يسـتخدم المدخل التشخيصي DiagnosticApproach لوضع الحلول للمشاكل، وليس للأعـراض - أي حـل جوهر المشكلة ذاتها، ولـيس حـل العـرض أو المظهـر - وحيـث إن الحلـول المقترحـة سـتطبق في المستقبل؛ فيصبح من الضروري توقُّع ما ستكون عليه هذه الانحرافات، وذلك من خـلال دراسـة مدى استمرارية الظروف والأسباب التي أدَّت للانحرافات؛ لمنع تكرارها في المسـتقبل، وعـادة مـا تكون هذه الحلول في صورة تعديل للخطة الحالية - إذا كان ذلك ميسرًا ولم يترتب عليه مشـاكل أكبر - أو أن تكون جزءًا من الخطة المستقبلية.

خامسًا: اكتشاف وتحديد القصور والمعوقات في الخطة:

تلعب الرقابة دورا هامًّا وأساسيًّا في اكتشاف وتحديد ما إذا كانت الانحرافات بسبب قصـور في الخطة الموضوعة، أو حدوث معوقات لم تكن في حسبان المخطِّط عند وضع الخطة.

سادسًا: قياس أثر التعديل في الخطة:

بعد تحديد القصور أو المعوقات في الخطة الموضوعة يلزم بالضرورة تعديلُها لإزالة هذا القصور وتلك المعوقات عن طريق تحديث أو مراجعة Review الخطة الحالية مع مراعاة التكاليف، أو تعديل الخطة المستقبلية.

وتلعب الرقابة دورًا هامًّا من خلال التغذية العكسية feedback، بقياس أثر هذه التعديلات، وتحديد مدى صحة القرارات التي اتخذها المخطِّط في الخطة الأساسية.

وهنا يطرح السؤالُ نفسَه: ما المتطلبات الضرورية والأساسية الواجب على إدارة المنظمة الأخذُ بها؛ لتحقق رقابة داخلية فعالة؟

المتطلبات الضرورية الأساسية للرقابة الفعالة:

1- جمع البيانات اللازمة والضرورية لعملية الرقابة، طبقًا لمنهجية علمية وخطوات مدروسة ومحددة سابقًا، والالتزام بها في كل مرة؛ لضمان وجود اتساق بين النتائج التي نحصل عليها في الفترات المختلفة، وأن تكون هذه النتائج في صورة متطابقة.

2- توحيد أسلوب معالجة البيانات وطريقة عرضها للفترات الزمنية المختلفة؛ للوصول إلى نتائج تصلح كأساس للمقارنة الزمنية.

3- ضرورة أن تعكِسَ المعلومات التي نحصل عليها التغيراتِ والاختلافات التي قد تطرأ على العناصر المطلوبِ الرقابةُ عليها؛ حتَّى يُمكننا الحكم على تطوّر الأداء، ومدى التغير الذي طرأ عليه.

4- ضرورة أن تكون النَّتائجِ الَّتي نَحصُل عليْها من الوُضوح، بِحَيْثُ لا تسمح بأي اختلاف، أو لبس، أو عدم فهم من المنظور الشخصي لكلّ فرد.

*** المستويات الرّقابيّة:**

أوّلاً: الرّقابة على عدم ضياع الموارد المادّيَّة والماليَّة والبشريَّة:

وهي أولى مستويات الرّقابة، حيثُ يتمّ التّأكّد من عدم ضياع الأموال أو المـوادّ، أو الخامـات، أو قطع الغيار، سواء نتيجة للتّلف أو السرقة، كذلك فإنَّ المعدَّات غير المستغلة، والموارد البشرية التي لا تعمل تعتبر موارد ضائعة.

ثانيًا: الرقابة على كفاءة وفعالية استخدام الموارد:

وهي التأكّد أنَّ استخدام الموارد الماديَّة والمالية والبشرية يتم طبقًا لمعـدلات فعليـة واقعيـة، أو نمطية مقبولة، وعدم وجود إسراف أو إهدار في استخدام هذه الموارد، وتقـاس هـذه الكفـاءة بالعديد من المؤشرات؛ منها: نسبة المُخرجات/ المدخلات (أي المخرجات منسوبة إلى المـدخلات)، التَّكلِفة، وغيرها من المؤشرات.

ثالثًا: الرّقابة على كفاءة فعالية المخرجات في إنجاز الأهداف:

وهي أعلى مستويات الرقابة، حيثُ يتمّ التّأكّد أنَّ الأنشطة التي تقوم بِها الإدارة أو القسم... إلخ، هـي الأنشـطة اللازمـة لتحقيـق أهـدافها، وأنَّ مُخرجـات هـذه الأنشـطة تتَّفـق مع هـذه الأهداف، وتتم بالكيفية المطلوبة من حيث المواصفات، وجودة التنفيذ، التوقيت السليم لإنجـاز الأعمال، والتكلفة... إلخ.

*** خطوات عملية الرقابة:**

أولاً: وضع معايير الأداء:

1- تَحديد مجالات الأداء الرئيسة:

وهي المجالات الرئيسة التي يمكن من خلالها الحكمُ عـلى أداء المنظمـة وإدارتهـا المختلفـة، ويجب الأخذ في الحسبان عند تحديد مجالات الأداء أن تسـتوعب كافـة الأهـداف التـي تسـعى الإدارة لتحقيقها، وبالتالي فقد يكـون لـلإدارة الواحـدة عـدةُ مجـالات أداء مختلفـة؛ مثـل حجـم النشاط، التكلفة، الجودة، التوقيت، وغيرها من المجالات.

2 - تحديد معايير الأداء الرئيسة:

وهي تحديد المقياس أو المؤشر المناسب لقياس مجـالات الأداء، وقـد يكـون هـذا المقياس كميًا، أو قيميًا، أو نوعيًا، أو زمنيًا، أو نسبًا وعلاقات تجمع بين هذه العنـاصر؛

مثل الكمية المنتجة في فترة زمنية، أو تكلفة الوحدة، وغيرها من النسب والعلاقات.

ثانيًا: قياس الأداء:

1- توقيت ودورية قياس الأداء:

إنَّ قياس الأداء في الوقت المناسب يُمكننا من اتّخاذ العديد من الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب أيضًا، ولضمان التفاعل المستمر بين التخطيط والرقابة ولتوفير التغذية العكسية للعملية التخطيطية؛ فإنَّ دورية الرقابة يجب أن تكون أكثر من دورية التخطيط.

2- تقييم الأداء:

عمليَّة تقييم الأداء يَجب أن تتمَّ من خلال عمليَّة مقارنة مع أداء مرجعي (معياري) آخر؛ من أجْل قياس مدى فجوة الأداء (بين المعياري والفعلي)، وعلى ذلك فإنَّ تقييم الأداء يمكن أن يتم من خلال الأساليب الآتية:

1) المُقارنة الزَّمانيَّة: بِقِياس فجوة الأداء بين فترات زمنية مختلفة، بعد معالجة أثر التغيرات الموسمية والعشوائية والطارئة؛ حتى يمكن الحكم على الأداء العام.

2) المقارنة المكانية: ويتمُّ ذلك بِمُقارنة أداء الوحدات المشابِهة الموجودة في منظمات أخرى، ويُراعى في هذه الحالة أن تكون هذه الوحدات تَحت نفس الظّروف؛ حتَّى يُمكِن توحيد أساس المقارنة.

3) المُقارنة بأداء نَمطي أو مستهدف أو معياري: حيثُ يتمّ قياس الانحِرافات عن أداء نَمطي، وقد يكون من المُناسب في بعض الحالات التي تَستخدم هذا الأسلوبَ استخدام منحنى التَّعلم؛ لتحديد الأداء النمطي الذي يتمشى مع الظروف الواقعية التي يتم عندها القياس، كذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار احتمالُ الخطأ عند تَحديد قيم الأداء النمطي، وعلى ذلك لا يُمكن تَحديد قيمة مطلقة للأداء النَّمطي، بل نطاق من القِيم التي يُمكن أن يتراوح بينها الأداء النَّمطي، والَّتي إذا وقع الأداء الفعلي داخلها يُعَدّ مقبولاً من حيثُ الشَّكل والمضمون.

3- أساليب ووسائل عرض نتائج الأداء:

1) التقارير Reports: وتتميز التقارير بالقـدرة عـلى الشرح والوصـف والتحليـل بمـا يغطـى كافَّة جوانب الموضـوع، ولكـن قـد يؤْخَـذُ عليهـا أو يَعيبهـا في بعـض الأحيـان عـدمُ الوضـوح، أو التشتُّت وعدم التركيز، أو تكون مغرقة في التفاصيل؛ مما يؤدى إلى صعوبة في المتابعة واستخلاص البيانات، أو معرفة الإنجاز، ولا يعطـى صـورة واضـحة عـن الأداء وتقسـم التقـارير طبقًـا لعـدة معايير، فطبقًا لمعيار الدورية يتم التمييز بين التقارير المالية وتقارير تقييم الأداء... إلخ. وينبغـي عند تصميم التقارير معالجة العناصر التالية:

شكل التقرير: تنظيم التقرير بصورة تسهل فهمه بسرعة وبلا معاناة.

دورية التقرير وتوقيته: وينطبق ما سبق ذكره في توقيت ودورية الأداء.

2) الخرائط والرسومات البيانيَّة: وتتميز بإمكانياتهـا الإيضـاحية، وخاصـة عنـد قيـاس تطـور الأداء مع الزمن، أو للمقارنة بين أداء وحدات مُختلِفة، أو للمقارنـة مـع أداء نَمطـي. وقـد يؤخـذ عليها أو يعيبُها عدم وجود التَّفاصيل في بعض الأحيان؛ مِمَّا قد ينتقص من القُدرة عـلى التَّحليـل، كذلك يصعُب تَحديد قيم الانحرافات بواسطة الرسومات في حالـة عـدم استِخْدام مقيـاس رسـم مناسب.

3) جداول البيانات: ويُمْكِنها أن تمد الإدارة بالبيانات والمعلومات الدقيقـة عـن الأداء غـيرَ أن إمكانية الاستفادة منها تتوقَّف على كفاءة تصميم هذه الجداول.

ثالثًا: تحليل ومعالجة البيانات:

1- قياس الأهمية النسبية للانحرافات:

يلاحظ أنَّ هناك انحرافاتٍ تعد نسبتُها كبيرةً، ولكن ليست مهمـة بالنسـبة للمنظمة أو الشركة، وذلك بسبب انخفاض قيمتها المالية، أو لأنهـا ليسـت في المجالات الرئيسة للمنظمة، وبالعكس فإن هناك انحرافاتٍ صغيرةً قد تكـون ذات

أهمية كبيرة، وعلى ذلك فإن الأهمية النسبية لأي انحراف تتوقف على قدر هذا الانحراف وأهميته، بما يحقق مفهوم الرقابة الانتقائية.

2- تحديد أسباب الانحرافات:

-تحليل مؤشّرات الأداء الرئيسة إلى مؤشّرات أداء فرعيَّة:

يُمكن للإدارة أن تقومَ بتحليل مؤشّرات الأداء الرئيسة إلى العديد من المؤشرات الفرعية، وتعتمد كفاءة هذا التحليل على القدرة على تحديد المؤشرات الفرعية التي تؤثر على الأداء، والتي قد تكون هي السبب في الانحراف.

-تحديد أثر كل مؤشر فرعى على المؤشرات الرئيسة:

إذا حدث انحراف في المؤشرات الفرعية يلزم تَحديد أثر هذه الانحرافات على المؤشر الرئيس، فطبقًا لمفاهيم الأهمية النسبية للانحراف والرقابة الانتقائية، تُرتَّب هذه المؤشرات حسب أثر انحراف كلٍّ منها على المؤشّرات الرئيسة؛ لتحديد أي من هذه الانحرافات أدعى للمعالجة.

- تحديد الظروف والأسباب الَّتي أدَّت إلى هذه الانحرافات:

حيث تستخدم الإدارة المدخلَ التشخيصي؛ للوصول للأسباب التي أدت إلى هذه النتائج.

3- إسقاط الوضع الحالي في المستقبل:

حيث يجب على الإدارة ألا تكتفي بالأساليب الكمية لتوقع المستقبل، ولكن يجب عليها أيضًا استخدام التحليل الكيفي؛ لمعرفة ما إذا كانت الظروف والأسباب التي أدَّت للوضع الحالي ستظل كما هي عليه، أم ستتغير في المستقبل، ولعل من أخطر الأشياء أن نركن لاستخدام الأساليب الكمية مباشرة بدون التأكد من صلاحية الأرقام المستخدمة لتوقع الوضع في المستقبل.

رابعًا: اقتراح وتنفيذ الحلول:

عند وضع الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات وتطبيقها، يجب أن يؤخذ في الاعتبار النقاط التالية:

- النَّظرة الشمولية للمشكلة:

حيث يجب أن لا ينحصر اهتمام الإدارة بالجزئيات التي قد تؤدِّي إلى حلول جزئية أو وقتية؛ بل يجب التعامل مع المشاكل بنظرة شمولية، تأخذ في الاعتبار تفاعل هذه الجزئيات مع بعضها داخل كيان واحد.

- الاعتماد على الخبرات المكتسبة:

من المشاكل الأساسية التي قد تعوق الوصول إلى الحلول المثلى - عدمُ القدرة على استخدام الخبرات السابقة في مواقف تمَّت مواجهتها من قبل، ويرجع ذلك إما لعدم وجود تنسيق بين التخطيط والتنفيذ والرقابة، أو لقصور في نظام المعلومات بالمنظمة.

- التخطيط للتغيير:

إن الوصول للحل الأمثل قد يكون سهلاً إلى حد ما، ولكن كيفية تطبيق هذا الحل تحتاج إلى جهد وعناية خاصة للتعرف على كيفية تطبيقه، والمنهجية التي ستتبع في هذا التطبيق، والخطوات اللازمة لذلك، وآثار هذا الحل العاجلة والمؤقتة، المباشرة وغير المباشرة على كل العناصر التي تتعرض لهذا الحل، وأهمها العنصر البشري.

*** اتخاذ القرارات وحل المشكلات:**

- مفاهيم عملية اتخاذ القرار:

إنَّ عملية اتّخاذ القرار تعني أساسًا الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل أفضل من بين عدة بدائل متاحة؛ لتحقيق هدف محدَّد في ظل ظروف معينة (مواقف) وكلمة القرار تعني لفظيًّا الحكم بترجيح جانب على آخر، أو تعني إيجاد حل لمشكلة أو التوصل إلى إقرار شيء، ولا يمكن التوصّل إلى حل علمي أو قرار رشيد إلا بمعرفة الهدف، ويعتبر القرار خطة متكاملة تتأثر بما سبقها وتؤثِّر فيما سيتبعها. ويوجد القرار فقط عندما توجد فرصة اختيار بديل من بين عدة بدائل، وألا تكون العملية امتثالاً لأوامر أو لضغط الظروف، ويعتبر تحديد البدائل الممكنة جزءًا لا يتجزأ من

عملية اتخاذ القرار فمتخذ القرار قد يُجانِبُه الصواب؛ لأنَّه لم يحدد البدائل الممكنة.

- عناصر عملية اتخاذ القرار:

قد يكون متخذ القرار شخصًا، أو مجموعة من الأشخاص يطلق عليهم متخذو القرار، يواجه مشكلة معينة، ولدية الصلاحية لاتخاذ قرار بشأنها.

هذا الشخص - أو هؤلاء الأشخاص - يسعى لتحقيق هدف محدد، مع الأخذ في الحسبان أن هناك:

1- عدة بدائل أو مسارات بديلة للعمل يمكن عن طريقها تحقيق الهدف.

2- مواقف أو ظروف معينة يمكن أن يواجهها متخذ القرار.

3- أحد البدائل عند تنفيذها تحدث نتيجة محددة إذا ما تم قياسها تتحول إلى عائد.

4- حالة من التساؤل حول البديل الأفضل.

*** الأنماط المختلفة للقرارات:**

أولاً: تقسيم القرارات من حيث كيفية التعامل معها:

1) قرارات للتكيف مع مواقف أو مشاكل قائمة:

1- قرارات مؤقتة: ويلجأ متخذ القرار للقرارات المؤقتة؛ لكسب الوقت؛ حتى يمكنه أن يتعرف على السبب وراء المشكلة المطلوب التعامل معها.

2- قرارات تكيفية: أن يتعايش الشخص مع المشكلة بحيث يتكيف مع الظروف حتى لا تعوقه عن هدفه.

3- قرارات تَصْحِيحيَّة: وهو أن يَتَخَلَّص من الأسباب المعروفة التي أدَّتْ إلى المشكلة.

2) قرارات احتياطية ضدَّ مشاكل مُستقبليَّة:

1- قرارات وقائية: تَهدف إلى تقليل احتمال حدوث هذه المشاكل مرة أخرى.

2- قرارات احتياطية: وهي اتخاذ تدابير واحتياطات من أجل منع أو تقليل أثر نتائج أو آثار مشاكل محتملة الحدوث في المستقبل. ونؤكد على أن متخذ القرار

الماهر هو الذي يتوقَّع الأحداث أو المشاكل قبل وقوعها، ويحـاول جاهـدًا أن يمنـع وقوعهـا، وأن يكون جاهزًا بالحلول المناسبة إذا حدثت؛ للتجنب أو التقليل من آثارها السلبية.

ثانيًا: تقسيم القرارات من حيث التوقيت:

1- قرارات تُتَّخذ وتنفَّذ مباشرة:

نظرًا لطبيعة هذه القرارات، فيلزم أن يكون مُتَّخذ القـرار مـن ذوي الخـبرة الطويلـة ومـدربًا تدريبًا جيدًا على كيفية التعامل مع المواقف الطارئة، والتعرف على النتائج المتوقَّعة من القرارات التي يمكن أن يتخذها، كما يلزم تقنين هذه القرارات، بحيـث لا يـترك للاجتهـاد الشـخصي سـوى الحالات التي لا يمكن توقُّعها.

2- قرارات تتخذ وتنفذ بعد فترة زمنية:

وبالرغم من أن هناك فترةً زمنية كافية للدراسـة واتخـاذ القـرار دون تعجـل، إلا أنـه يجـب الأخذ في الاعتبار احتمال تغيُّر الظروف خلال الفترة، مما يلـزم إعـادة النظـر في القـرار الـذي تـمَّ اتخاذُه، حتى يمكن أن يتكيف مع الواقع الفعلي.

3- قرارات تتخذ وتنفذ بعد فوات الأوان:

وتُعَد هذه القرارات أحدَ أهم الآفات التي تعانى منهـا الإدارة، ولقـد عـبَّر روبـرت مكـنمارا - خبـير الإدارة - عـن هـذه المشـكلة في قولـه: "لم تعـد مشـكلة الإدارة الآن في المعرفـة، ولكنهـا في تحديد توقيت اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب".

ثالثًا: تقسيم القرارات من حيث متخذ ومنفذ القرار:

1- متخذ القرار ينفذه:

وهي أبسط الأنواع، وإن كان أثر القرار قد يقع على أشخاص آخرين، مما يلـزم متخـذ القـرار بدراسة ردِّ فعل الذين قد يتأثَّرون بالقرار.

2-متخذ القرار شخص وينفذ أشخاص آخرون:

وهنا يلزم بالإضافة إلى دراسة أثر القرار، يلزم دراسة كيفية إقناع الآخرين بتنفيذ القرار، وكيفية التغلب على مشاكل مقاومة التغيير التي قد تنشأ في مثل هذه الحالات.

3- اتخاذ القرار جماعي والتنفيذ جماعي أو جزئي:

وقد تنشأ مشكلات خاصة بديناميكيات الجماعة، والعمل الجماعي، وكيفية رفع كفاءة عمل المجموعة وتنمية قدرتها الابتكارية، حيث يلاحظ في كثير من الحالات أن كفاءة المجموعة قد يكون أقل من كفاءة كل فرد بمفرده.

رابعًا: تقسيم القرارات من حيث النتائج:

1- قرارات ذات تأثير محدود:

من حيث المدى الزمني، والأفراد المتأثرين به، والموقع أو المكان، وهو من الأنواع البسيطة التي تحدث يوميًا، والتي لا ينتج عن الخطأ فيها نتائجُ مكلفةٌ، أو ذات تأثير مهمٍّ.

2- قرارات بعيدة الأثر:

سواء من حيث المدى الزمني، أو الأفراد المتأثِّرين به، أو النتائج اللاحقة لهذه القرارات ومن الطبيعي أن يتم التركيز على هذه القرارات، وإعطاؤها عناية خاصة.

خامسًا: تقسيم القرارات طبقًا لوظائف المدير ووظائف المنظمة:

1- قرارات تتعلق بوظائف المدير:

تحديد أهداف وسياسات، وضع خطط وبرامج، تنظيم، توجيه وتحفيز، رقابة وتقييم أداء.

2- قرارات تتعلق بوظائف المنظمة:

تسويق، عمليات، الأفراد، التمويل.

*** خطوات عملية اتخاذ القرارات:**

أولاً: تحديد المشكلة:

1- تشخيص (تعريف) المشكلة:

ولعل أحد أهم الخطوات هي التعرف على المشكلة، باستخدام المدخل التشخيصي لحل المشاكل؛ للتفرقة بين أعراض المشكلة وأسبابها الحقيقية، ففي كثير من الأحيان يتخيل الشخص الذي يعانى من أعراضٍ ما أنها هي المشكلة، وأن معالجة هذه الأعراض سيؤدِّي، إلى زوال المشكلة، هو في الواقع يستخدم المسكِّنات التي سرعان ما ترجع المشكلة إلى حالتها الأصلية.

2- تحديد الهدف:

من أجل تعريف الهدف بدقة ووضوح يَلزم قياسُه كميًّا، وربطه بزمن محدد وفي حالة تعدد الأهداف يلزم أن توضع أولويات لها؛ حتى يمكننا الحكم بموضوعية على البدائل المختلفة، وعمومًا من خلال الهدف يمكننا تحديد المعايير التي سيتم الحكم بها على البدائل في خطوة لاحقة من عملية اتخاذ القرار.

3- تَحديد المحدَّدات والقيود:

وهي المحددات والظروف التي سيتم حل المشكلة ومتخذُ القرار تحت تأثيرها، وتمَّ التعامل معها طبقًا لطبيعتها، حيث يمكن لمتخذ القرار إما التغلب عليها، أو الالتفاف حولها، أو إزالتها تمامًا، أو تحييد أثرها، أو إثبات عدم وجودها سوى في مخيلة البعض وأنها مجرد حاجز ذهني بحت، أو قد يمكنك من خلال التفكير الابتكاري قلْبُها لصالحك، وقد تكون مجرد عائق يلزم فقط توخي الحذر منه، أو أخيراً قد يلزم الأمر الانتظار؛ حتى تزول هذه العوائق والمحددات.

ثانيًا: جمع وتحليل البيانات:

1- تحديد البيانات المطلوبة.

2- مواصفات البيانات:

ولعل من أهم مواصفات البيانات الجيدة هي أن تتسم بالشمولية بحيث تحوي كافة جوانب المشكلة، حيث تؤدي البيانات الجزئية إلى حلول جزئية، كذلك فإن دقة البيانات تؤدي إلى التحديد الدقيق للمشكلة.

3- مصادر البيانات:

يعد تحديد مصادر المعلومات من العناصر المهمة، حيث يلاحظ احتمال تضارب في المعلومات في حالة تعدُّد المصادر، لذلك فإن إنشاء قواعد للبيانات تَحدُث أولاً بأول يلغي أية احتمالات للتضارب أو للتعارض.

4- صورة البيانات:

يلزم كذلك تحديدُ الصورة المناسبة للبيانات، بحيث تتناسب مع طبيعة القرارات التي سيتم اتخاذها، وفي عمليات اتخاذ القرارات المستمرة خلال فترات زمنية طويلة نسبيًا - يلزمنا أن نُقنن صورة نمطية محددة متفقًا عليها تتناسب مع احتياجات اتخاذ القرار، بحيث يمكننا تقييم ومقارنة البيانات في فترات زمنية مختلفة واستخراج النتائج المناسبة منها.

5- توقيت الحصول على البيانات:

كما سبق أن ذكرنا فإن توقيت اتخاذ القرار أصبح ذا أهمية قصوى الآن، وبالتالي فإن الحصول على البيانات في الوقت المناسب، بحيث تتاح الفرصة لإتمام بقية خطوات اتخاذ القرار على أساس سليم وفي التوقيت المناسب.

6- معالجة البيانات:

ولا تقتصر معالجة البيانات على المعالجة الإلكترونية فقط، ولكن قد تكون المعالجة بسيطة ويدوية، أو قد تكون إعادة ترتيب لهذه البيانات، أو تصنيفها لجعلها في الصورة المناسبة لمتخذ القرار.

ولعل المشكلة في معالجة البيانات هي أن البيانات بطبيعتها تاريخية (أي تعبر عن وقائع حدثتْ في الماضي)، بينما يصدر القرار لينفذ في المستقبل، وعلى ذلك فإن المعالجة الجيدة للبيانات يجب أن تعطينا صورة للمستقبل في ظل الظروف المستقبلية

المتوقَّعة.

ثالثًا: تحديد البدائل:

وتعرف البدائل بأنها طُرُق الحل للوصول إلى الهدف المطلوب، على أن تشمل تفصيليًا كيفيـةَ التنفيذ العملي لها، وتشمل مرحلةُ جمع البدائل الخطواتِ التاليةَ:

- حصر كافة البدائل الممكنة لحل المشكلة.

- صياغة البدائل بناء على المعلومات والبيانات التي تمَّ تجميعها.

- استكمال المعلومات والبيانات اللازمة لصياغة البدائل بالدقة والتفصيل المطلوبين.

- تحديد النواتج والعواقب الناتجة عن كل بديل، سواء كانت عواقب إيجابية أو سلبية.

رابعًا: اختيار المعايير:

تنشأ المعايير أساسًا من خلال الهـدف الـذي يـتم تحديـدُه لحـل المشـكلة، وتنقسـم المعـايير عمومًا إلى الأنواع التالية:

- **معايير كمية:** مثل: الربح - التكلفة - عدد العملاء - نسبة التنفيذ.

- **معايير كيفية:** حيث يرتبط نجاح أي قرار بتحقيق اشتراطات أو ظروف محددة.

- **معايير شخصية:** وهي مرتبطة بشخصية مُتخِذ القرار (متفائل - متشائم - حذر) خليط من كل أو بعض هذه المعايير، وهو ما يحدث في الواقع، حيث يتم تحديـد المعـايير في ضـوء الهـدف النهائي، حيث يتم ربطها بكميات محددة يقوم تنفيذها في وقت محـدد أو بظـروف واشـتراطات كيفية محددة، ويتغير الاختيار من هذه المعايير طبقًا لشخصية متخذ القرار.

خامسًا: اختيار البديل الأمثل:

ويجب أن نفرق في عملية الاختيار بين البديل أو الحل الأمثل، والبديل أو الحل الأقصى، حيث يتميز الأول عن الثاني أنه يأخذ في الاعتبار المحـدداتِ والظـروفَ

الواقعية والفعلية للمشكلة، يأخذ أيضًا المشكلة من كافة جوانبها؛ لنحصل على حل شمولي للمشكلة، ونتجنب الحلول الجزئية.

سادسًا: التطبيق والمتابعة:

ويندرج تحتها خطة التطبيق، وإجراءات التنفيذ، ومسؤوليات الأشخاص المختلفة عن التنفيذ، وكيفية تقييم أثر القرار، ومن المسؤول عن ذلك، ودورية المتابعة، والآثار الجانبية للقرار، ومقاومة التغيير، والخطط البديلة في حالة وجود أي عناصر غير متوقعة تعوق التطبيق.

*** أنواع اتخاذ القرارات في جماعات العمل:**

1- متخذ القرار (المدير) الذي يتخذ القرار ثم يعلنه لمرؤوسيه:

في هذه الحالة يتعرف متخِذ القرار (المدير) على المشكلة، ويحدِّد الحلول البديلة بنفسه، ثم يختار أفضلها من وجهة نظره، ثم يعلن القرار على مرؤوسيه، وقد لا يعطى أهمية لشعور مرؤوسيه، ولا يناقشهم في القرار المتخَذ، ولا يعير لرأيهم أيَّ اعتبار.

2- متخذ القرار (المدير) الذي يقنع المرؤوسين بالقرار بعد اتخاذه:

في هذه الحالة يقوم متخذ القرار (المدير) باتخاذ القرار وحده دون مشاركة المرؤوسين، ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين بقَبول القرار الذي اتخذه؛ أي إنه يتوقع معارضة بعض مرؤوسيه للقرار، ولكنه يحاول القضاء على المعارضة بأنْ يبيِّن لمرؤوسيه الفوائدَ التي تعود عليهم من القرار الذي اتخذه، والمدير في هذه الحالة لا يختلف كثيرًا عن المدير في الحالة السابقة.

3- متخذ القرار (المدير) يتخذ القرار ويعرضه على المرؤوسين، و يرحب بالأسئلة والنقاش حوله:

في هذه الحالة يتخذ المدير القرار، ولكنه يعرضه على مرؤوسيه، ويرحِّب بأسئلتهم ويناقشهم؛ طمعًا في الحصول على موافقتهم على القرار الذي اتخذه بعد أن تتضح لهم المواقف من المناقشة.

4- متخذ القرار (المدير) الذي يتخذ قرارًا "مبـدئيًّا" ويعرضـه عـلى المرؤوسـين، وهـو عرضـة للتغيير:

في هذه الحالة يتخذ قرارَه ثم يعرضه على مرؤوسيه للمناقشة، محتفظًـا لنفسـه بحـق تغيـير القرار بعد المناقشة في ضوء رأي المرؤوسين.

5- متخذ القرار (المدير) الذي يعرض المشاكل على مرؤوسيه، ويتلقى الاقتراحـات بـالحلول، ثم يتخذ القرار:

في هذه الحالة يعرض متخذ القرار (المدير) على المرؤوسين المشكلة، ويبـدأ بتعريفهـا وبيـان أبعادها وخلفياتها، ويتلقى اقتراحاتهم وأطروحاتهم، والحل الذي يرَوْنه والحلـول البديلـة، ومـن ثم يختار المدير أحدَها ويبني عليه قراره، بعد استيفاء كافة المناقشات حوله.

6- متخذ القرار (المدير) الذي يعيِّن لمرؤوسيه الحدود التي يُتخَذ في إطارها القرار:

في هذه الحالة يعرض المدير المشكلة لمرؤوسيه، ثم يبين لهم الحدود التي يمكن التحرك فيهـا، ويفوضهم في اتخاذ القرار بعد المناقشة.

7- متخذ القرار (المدير) الذي يسمح لمرؤوسيه باتخاذ قرار في حدود معينة متفق عليها:

في هذه الحالة يسمح المدير لمرؤوسيه بمنتهى الحرية في العمل، بأن يبيِّن لهـم الحـدود التـي يمكن التحرك خلالها، والتي لا يجوز الخروج عنها، ويسمح لهم باتخاذ قرار في هذه الحدود، وإذا سمح لنفسه بالتدخل، فإن دوره لن يزيد عن دور أي فرد في المجموعة.

وبعد هذا العرض الموجز نستطيع أن نضيف ونفصل عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الآتي:

ما من عمل في أي مجال كان إلا وتواجهـه مشـكلاتٌ داخليـة أو خارجيـة، وتختلـف نوعيـة وحجم هذه المشكلات من عمل لآخر، ومن وقت لآخر... إلخ، وهذه مسلَّمة من المسلَّمات.

وأود أن أقرر بديهية أو مسلمة أخرى، وهي أن عملية اتخاذ القرارات حقٌّ أصيل للإدارة العليا، سواء كانت في منظمة تهدف للربح، أم غير هادفة للربح، أو شركة أو منشأة... إلخ، والقرار الناجح هو القرار المبني على دراسة متأنية، وفَهم عميق لواقع البيئة التي تعمل من خلالها المنظمةُ أو الشركة، فضلاً عن مشاركة أهل الاختصاص والخبرة في تكوين هذا القرار، بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية. وعملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية صعبة ومركبة، فلا بُد لهذه العملية الإدارية أن تأخذ في الاعتبار - بصورة جدية - البيئةَ الداخلية والخارجية، التي سوف تتأثر أو تؤثِّر في القرار الإداري المتخَذ، فضلاً عن التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه وتعيق تنفيذ أو تحد من فعالية القرار الإداري المتخذ، وانطلاقًا من التعامل الفعَّال مع تلك المشكلات والتحديات والمعوقات، يتوجب على متخذي القرار تقديرُ حجم هذه المشكلات التي قد تواجههم، والقيام بتعريفها وتحليلها ووصفها بدقة، ومن ثم العمل على حلها، أو تفاديها، أو تقليل نتائجها السلبية إلى أقل درجة ممكنة لمدة زمنية محددة. وقبل أن نتحدث عن الخطوات التي يتبعها متخذو القرارات في المشكلات الإدارية التي تواجههم، ويتخذون بشأنها القرارات - نودُّ أن نعرف ما هو القرار، وما هو القرار الذي يتصف أنه قرار رشيد.

- **القرار هو:** إفصاح إكراهي عن الإرادة.

ونقول إكراه هنا؛ لأنه يأتي عادةً لمواجهة موقف يفرض نفسه، ولكن المواجهة تتم معبرة عن إرادة الإنسان صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف.

وإذا كان هذا هو الفهم العام للقرار، فهل القرار الإداري يقوم على هذا المعنى، أم هناك شروط أخرى؟!

بالطبع ينبغي التمييز بين القرارات الإدارية والقرارات الشخصية، فإذا كان كلاهما يعني الإفصاح الإكراهي عن الإرادة؛ إلا أن القرارات الشخصية لا تفترض السلوك الإرادي العاقل أو الواعي المنظم، بينما تفترض القرارات الإدارية ذلك، ولا بد أن تكون الإرادة الإدارية واعية وإلا اختلطت الاعتبارات الشخصية بالاعتبارات الإدارية وفقدتِ الإرادة أهمَّ قواعدها وأهميتها.

- القرار الرشيد يقوم على أساس إطار منظم لاتخاذه وتنفيذه، ويمكننا التعرف على هذا الإطار بالنظر من زاويتين.

*** المكونات الأساسية:**

إن تنظيم عملية اتخاذ القرارات يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التي تحتكم إليها هذه العملية، وتتأتى نتيجة تفاعلها، وأجزاء المتغيرات هي:

1- **المدخلات**: وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني، وتنبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة، أو البيئة الداخلية لها.

2- **قنوات الاتصال**: وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب، وفي صورة تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة، وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري.

3- **مركز النظام الإداري (سلطة القرار):** وهي التي تتعامل مع المدخلات؛ لاتخاذ قرار حولها.

4- **المخرجات**: وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها، بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.

5- **نتائج القرار**: وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه.

6- **التغذية العكسية أو المرتدة**: وهي التي توفرها عمليات المتابعة، أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.

ومتخذو القرارات يتبعون في حل المشكلات إما المدخل التقليدي، الذي يركز على تقليل عنصر المخاطرة؛ مما يؤثر سلبًا على الابتكار، وإما المدخل الابتكاري، الذي يركز على عنصر الابتكار على حساب المخاطرة.

1- المدخل التقليدي لتعريف وتحليل وحل المشكلات:

1- **تعريف المشكلة**: هي الاختلاف والتباين بين الواقع الحالي الملموس والواقع المأمول، وهذا الاختلاف ينتج عنه انحرافٌ ما بين المخطَّط سابقًا والمنفَّذ على أرض

الواقع! وفي هذه الحالة تستطيع الإدارة أن تحدد طبيعة المشكلة وحجمها، ومن ثم تعريفها.

2- **تحليل المشكلة**: وذلك من خلال تحليل الوضع القائم، والتعرف على مسببات الانحراف بين المخطَّط والمنفَّذ، مما يمكن الإدارة من تجنبه في المستقبل، أو التعامل معه وحل المشكلة والقضاء عليها نهائيًا أو بشكل مؤقت، حسب حجم هذه المشكلة.

وتلجأ الإدارة (المدير) - أي متخذو القرارات - في تحليلها للمشكلة أو المشكلات ومن ثم حلها إلى اتجاهين، هما:

الاتجاه الأول يعتمد على الاتجاه الإنساني: والذي يلجأ إليه متخذ القرار - غالبًا - حيث يؤثر هذا الاتجاه بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات، من حيث المدخل للتعامل مع تلك المشكلات.

أما الاتجاه الثاني فيعتمد على مدى الخلفية الثقافية لمتخذي القرار: وهذه الخلفية تعتبر من العوامل المحددة والفاعلة في تحليل المشكلات، حيث تختلف القيم والمبادئ التي تنتجها وتفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة، بل وبين أفراد المجتمع الواحد.

ويمكننا الحديث عن المشكلات من خلال ثلاثة تقسيمات: مشكلات النُّظُم، والمشكلات الإنسانية، والمشكلات الاقتصادية.

مشكلات خاصة بالنظم:

هذه المشكلات قد تنتج عن سوء تصميم نُظم العمل من البداية، وهذا شأن من داخل المنظمة أو الشركة، أو مشكلات ناتجة عن عوامل خارجية تؤدي إلي عدم فعالية نظم التشغيل. ومن مشكلات النظم الشائعة عدمُ فعالية وضعف نظم المعلومات، وهذا أمر جد خطير، ومردُودُه سلبي على أي منظمة أو شركة، فالمعلومة الصحيحة أصبح وجودها الآن هامًا وضروريًا في عملية اتخاذ القرارات، ومن المشكلات المعيقة أيضًا لعملية اتخاذ القرارات الروتينُ والبيروقراطية التي تؤدي إلى بطء إجراءات العمل وكذلك ضعف أنظمة الرقابة على الجودة، وضعف معايير تقييم الأفراد.

وحل مشكلات النظم يتوقف على مهارة محلِّل النظم داخل الشركة أو المنظمة فمشكلات النظم بطبيعتها مشكلات عمليَّة ظاهرة، يمكن التعرف عليها، ومن ثم قياسها بسهولة ويسر.

مشكلات تتعلق بالجوانب الاقتصادية:

ومن المشكلات الاقتصادية عدم الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة؛ مما يؤدي إلى إهدار هذه الموارد، ومن ثم تحقيق الخسائر التي قد تؤدي بدورها إلى انهيار الشركة أو المنظمة، ومن المشكلات الاقتصادية أيضًا عدم كفاية المخصصات في الموازنة وضعف الجانب الائتماني، وعدم توافر السيولة اللازمة لتمويل العمليات قصيرة الأجل... إلخ. وحلُّ المشكلات الاقتصادية يتطلب فهمًا عميقًا، وتحديدًا واضحًا لتلك المشكلات، واللجوء إلى الاستشارات المالية الناجعة، وتوفيرَ إدارةٍ مالية مؤهلة وذات كفاءة عالية.

مشكلات تتعلق بالجوانب الإنسانية:

وهذه المشكلات معقدة جدًّا، وتتطلب من المتعامل معها حسًّا إنسانيًّا عاليًا، وثقافة متنوعة في النواحي السيكولوجية، حيث التعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية المختلفةِ الرغباتِ والمعتقدات والمشارب، ويمكن للمتعامل مع هذه المشكلات أن يلاحظ هذه المشكلاتِ الإنسانيةَ من خلال الآتي: التململ من العمل الذي يظهر واضحًا على بعض الأفراد، والذي قد يعد مؤشرًا على ضعف الشعور بالانتماء مشكلات التحفيز، ظهور الشللية والصراعات والنزاعات، وعدم التعاون وعدم التنسيق بين الأفراد. فالوصول إلى هذه المشكلات وحلها يساعد في نجاح عملية اتخاذ القرارات؛ لما للأفراد من دور هام في هذا النجاح. ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة من أكثر من نوع من المشكلات؛ أي إن المشكلة بطبيعتها لها بُعْدٌ إنساني وبُعد اقتصادي، ناتج عن خلل في نظام العمل.

2- المدخل الابتكاري لإدراك وتعريف وتحليل وحل المشكلات:

مفهوم المدخل الابتكاري يبتعد عن الطرق التقليدية في التفكير، ويركز على إفراز أكبر عدد من الأفكار والاقتراحات؛ مما يزيد من احتمال وجود حلول كثيرة، يُختار من بينها الأكثر فعالية ومناسبة.

خطوات المدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات:

1) إدراك المشكلة:

يقولون: "الوقاية خير من العلاج"، فالإدارة الحكيمة التي تدرك وتسعى إلى حل المشكلة من بَدء ظهورِ أعراضٍ توحي بأن هنالك مشكلة ما، فظهور خلل ما في مكان ما في الشركة أو المنظمة يستوجب التحليلَ الدقيق، واتخاذ القرار السريع والمناسب حيال هذا الخلل - باتباع الآلية التي سنتحدث عنها لاحقًا - وذلك لتفادي تداعيات أخطر قد تحدث نتيجة عدم الإدراك المبكر لهذه المشكلة.

2) تعريف المشكلة:

بعد إدراك المشكلة يجب على محللي النظم ومتخذي القرارات أن يحدِّدوا هُوية هذه المشكلة، والأسباب التي أدَّت إلى ظهورها، ومن ثم تصنيفها: هل هي مشكلة متعلقة بالنظم، أم متعلقة بالجانب الاقتصادي، أم متعلقة بالجانب الإنساني. وهذا التصنيف يؤدي إلى تحديد المشكلة، ومن ثم يسهل تعريفها.

3) جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

هذه المرحلة تساهم بلا شك في فهم جوانب المشكلة وأبعادها المختلفة، ومن ثم تساهم في حلها. وتتم عملية جمع المعلومات والبيانات في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

4) تحليل المعلومات:

في هذه المرحلة تتفاعل وتتكامل المعلومات التي تمَّ جمعُها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار واحد متكاملِ الأحداث، يوضح المشكلة بصورة شاملة وواضحة ومن ثم تبدأ عملية تحليل المشكلة، والذي يتطلب الإجابة على العديد من الأسئلة منها:

- ما العناصر التـي يمكـن اسـتعمالها في المشـكلة، والعنـاصر التـي لا يمكـن اسـتعمالها ويـتم استبعادها؟

- من الأفراد ومستوياتهم الوظيفية الذين يمكنهم المساعدة في حل تلك المشكلة؟

- ما آراء واقتراحات الرؤساء والزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة؟

- ما مدى تأثير وتداعيات وأخطار تلك المشكلة على الشركة أو المنظمة؟

5) تحديد بدائل حل المشكلة.

6) اختيار البديل الأمثل من بين البدائل السابق تحديدها.

7) تنفيذ البديل على أرض الواقع.

8) تقييم التنفيذ.

الفصل الخامس

أسلوب التحكم في نظم المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة

إن ما يشهده نظام المعلومات في عصرنا الحاضر ونتيجة لتطور الحياة الاقتصادية بشكل عام و في المؤسسة بشكل خاص، وتضخم عدد المعطيات والمؤشرات و كثافتها أثمرت أهمية وجود اهتمام في تعميق أفكار ومهارات متخذي القرارات على مختلف المستويات المنظمة لمسايرة تطورات الادارة الحديثة، إن ظهور عالمية الاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات ومع النقص الشديد في الموارد الاقتصادية، بالإضافة إلى التعقد في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، أصبح يمثل تهديدا للمؤسسات والمنظمات المحلية وذلك من خلال زيادة حدة المنافسة وضرورة انفتاحها (المؤسسة) على هذا الاقتصاد العالمي المفتوح وغير المحمي، ولتجنب مثل هذه المشاكل وحتى تضمن المؤسسة مكانة في السوق العالمية.

لاتخاذ القرار السليم في المنظمة يجب وضع إستراتيجية لنظم المعلومات مفادها الذكاء الاقتصادي لإنتاج المعرفة من اجل خدمة الأهداف الاقتصادية والأساسية للمنظمة والتي تساعد موظفي الإدارة في بناء ثقافة المعلومات.العمل الذي يؤدي بها لانتهاج نموذج الابتكار والتجديد والذي يسمح لها بتبني المنافسة والتوسع في السوق ويعزز لها المصالح الاقتصادية مع قدراتها التنافسية لمختلف مشاريعها وذلك من اجل تطوير التنمية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية لها، تعتبر عملية اتخاذ القرار عصب الوجود الإنساني كله، بأفراده وجماعته ومنظماته فهي تلعب دورا أساسيا ومحوريا في كفاءة وفعالية المنظمات وتكاد تكون حجر المنطلق في كل شيء داخل المؤسسة كالأفراد والآلات والمعدات والمواد وكل ما يتعلق بها من تغيرات أو مستجدات يحتاج إلى اتخاذ القرار كما هو الحال بالنسبة للعملية الإدارية في وظائفها الأساسية فهي تحتاج إلى نفس القرار كذلك ولمعالجة الموضوع انطلقنا من التساؤلات التالية:

1-ما دور المؤسسة في صنع القرار ؟

2-ما العلاقة بين نظم المعلومات والذكاء الاقتصادي في اتخاذ مفهوم القرار؟

3-ما هي أساليب وأهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار ؟

أولا-المؤسسة وصنع القرار:

1- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

إن من أهداف المؤسسة الاقتصادية ومنها الوطنية ما يلي [1]:

- الاستقلال الاقتصادي.
- إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- تلبية حاجيات المستهلكين خاصة المحلية منها.
- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
- تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر.
- التخفيف من حدة البطالة.
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- تقليل الواردات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات.

وهذه الأهداف مجتمعة تهدف إلى تحقق غرضين أساسيين:

أ- هدف اقتصادي:

تزويد السوق الوطنية بمختلف أنواع السلع.

تصدير ما هو فائض عن السوق الوطنية.

تحقيق معدل ربح يساهم في بناء مدخرات للاستثمار في المستقبل.

ب- هدف اجتماعي:

تأمين فرص عمل جديدة.

رفع مستوى العاملين في شتى الميادين.

1 عبد السلام عبد الغفور وآخرون، ادارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، سوريا 2001، ص 08

2-العوامل والاعتبارات المؤثرة في صنع القرار:

أ- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

إن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، وإنما ركزوا على الجوانب المادية بينما رواد المدارس السلوكية، فقد ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية.

وبناءا على ذلك ركزت دراساتهم في تحليل عملية اتخاذ القرار على العوامل النفسية والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية واقتصادية. وفيما يلي نستعرض العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، وهي كالأتي: العوامل الإنسانية، العوامل التنظيمية، العوامل البيئية.

- العوامل الإنسانية:

إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية، موضوعية وشخصية إن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه ومستشاريه أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار.

- العوامل التنظيمية[1]:

بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تؤثر على اتخاذ القرار هناك أيضا العوامل التنظيمية والمتمثلة في القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية التفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكن.

- العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل و القيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار أهمها:

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد في الدولة[2].

1أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات. مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 2001، ص. 76.

2J. Brumes، information and decision-marking: some behavioral hypotheses

- انسجام القرار مع الصالح العام.
- النصوص التشريعية [1].
- التقدم التكنولوجي.

والمقرر عند اتخاذه القرار يتأثر ببعض العوامل الداخلية والخارجية [2] التي تؤثر على فاعليته، ومن أهم العوامل الداخلية، القدرة على التفكير والتصور والطاقة والخبرة والاتجاهات والخلفية والقيم وهذه الأخيرة تتأثر جزئيا بمراكزهم التنظيمية.

وأما العوامل الخارجية فهي تنحصر في كل من المرؤوسين والزملاء والرؤساء، حيث لا يكون القرار سليما إلا إذا تم التوفيق بين العناصر السالفة الذكر.

ب- الاعتبارات المؤثرة في متخذ القرار:

إن الحرية المتاحة لمتخذي القرارات تتوقف على عدة اعتبارات والتي تقف عائقا في تحقيق نتائجها، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي [3]:

- مستوى أهمية القرار.
- اثر القرار على البيئة.
- القيم والأحكام الشخصية (القيم العملية، الاقتصادية، الحسية، السياسية والقيم الدينية).
- المخاطر.
- القرارات الجماعية.

كما توجد بعض العوامل التي تمنع من اتخاذ القرار والمؤثرة بشكل ما في المقرر ومن أهمها[4]:

- الفشل في إدراك المشكلة في الوقت المناسب.
- عدم الاستعداد لاستغلال الفرص التي تظهر فجأة.

1محمد عبد المنعم خطاب، عملية اتخاذ القرارات، الجوانب السيكولوجية والإدارية، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض 1981، ص. 68.

2 Jean claud le rock, maîtrise de l'information par la décision, paris. 1977, p. 96.

3 علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية 2002، ص150.

4 علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، مرجع سابق، ص 160.

- المماطلة والتسويف.
- عدم القدرة على فهم التحول إلى النمط والنماذج.
- الانغماس في المشكلات اليومية.
- السياسات الداخلية.
- نقص التحكم في الإدارة.
- العجز الشامل على مستوى المنظمة.
- ضعف نظام التقارير.
- عدم توافر البيانات الصحيحة.
- الفشل في عملية التفويض.
- عدم الكفاءة والأهلية.
- التردد والاضطراب.
- إشراك عدد كبير في اتخاذ القرار.

ج- صنع القرار وإصدار القرارات:

في حين ينظر إلى عملية اتخاذ القرار بأنها نشاط متكون من خطوات متسلسلة، إلا انه يمكن أن نصنفها إلى مجموعتين، الأولى عملية صنع القرار والثانية عملية إصدار القرار.

1- عملية صنع القرار: وتتضمن الأعمال الفنية بالإعداد والتكوين مثل تجميع المعلومات وتحليلها وتكوين البدائل والتقييم والاختيار، وهي الخطوات التي تسبق اتخاذ القرار.

وتشارك في هذه العملية مجموعة من الأخصائيين والاقتصاديين والمهندسين والرياضين ولا يكتمل لها كل مقومات القرار إلا بإجراء العملية الثانية.

2- عملية إصدار القرارات: وهي العملية التي تعطي للقرار المصنع قوته وشرعيته التنظيمية، وأهمية هذه الخطوة توضح أهمية كل قرار من ناحية أهميته ونوعيته إلى جانب الناحية التنظيمية ولابد من وجود فرد تنسب إليه مسؤولية هذه النتائج وهو المقرر.

ثانيا: نظام المعلومات وتحديات الذكاء الاقتصادي:

1/ نظم المعلومات و صنع القرار [1]:

إن الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو خدمة عملية صنع القرار في المنظمة سوف يظهر لنا الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة.

المرحلة الأولى (مرحلة الاستخبار) تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار ويمكن إجمال دور نظم المعلومات في هذه المرحلة عبر النقاط التالية:

توفر قاعدة البيانات معلومات تساعد على التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل.

تساهم نظم دعم القرار في الحل من خلال قدرتها على بناء النماذج وتحليلها.

تساعد النظم الخبيرة في عملية تصنيف المشكلة من خلال تحديدها و تصنيفها و إظهار مدى خطورتها.

المرحلة الثانية (مرحلة تصميم النموذج) يتلخص دور نظم المعلومات في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وعلى معيار المفاضلة بينها فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر لها العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول، كما أن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة وتساهم أيضا في إجراء عمليات التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل.

المرحلة الثالثة (مرحلة البحث والاختيار) إن نظم المعلومات في هذه المرحلة لا تقوم بصنع القرار، ولكن توفر النماذج الرياضية والكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة لحل المشكلة وتقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا.

المرحلة الرابعة (مرحلة التطبيق) إن تنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة وخاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه، وتحتاج عملية الإقناع بالقرار على مخرجات نظم المعلومات كلما سهل الاقتناع بها.

1غنائم عمرو، الشرقاوي علي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت 1982، ص 126

2/ تحديات الذكاء الاقتصادي:

مفهوم الذكاء الاقتصادي:

إن الغرض من الذكاء الاقتصادي هو إنتاج المعلومات الإستراتيجية والتكتيكية ذات القيمة المضافة العالية الأمر الذي يؤدي بنا إلى طرح التساؤل الذي يدور حول ما مفهوم الذكاء الاقتصادي؟.

ومفهومه مستمد من فعالية الذكاء الاقتصادي الذي تعود فترته لسنة 1967 والتي لها صلة بنظم المعلومات التجارية [1] وأثير مفهومه بفرنسا أعقاب تطور الأشغال حول ملاحظة البيئة والمؤسسة آنذاك [2] والهدف من الدراسة للذكاء الاقتصادي نحو تحقيق الربح ثم التحكم الذي يجب أن يجري على الأهداف المحددة والموارد والمنتجات والخدمات بصفة عامة، عليه توجد خمس عمليات رئيسية تحديد اختيارات المستخدمين، بحث وجمع المعلومات، تحليل المعطيات، نشر البيانات والاتصالات الاستغلال والاستعمال [3]، مع التركيز الخاص على استخدام الوسائل الاقتصادية وتقييم احتياجات العملاء وتطوير المنتجات الجديدة.

تعريف الذكاء الاقتصادي:

لقد اهتم بموضوع الذكاء الاقتصادي منذ زمن بعيد بناءا على دراسات مكثفة ونقاشات حادة منها النظرية العلمية منه نورد بعض التعاريف الخاصة به

تعريف هارولد: "الذكاء الاقتصادي يحدد النشاط الاقتصادي لإنتاج المعرفة في خدمة الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة التي جمعت والمنتجة في سياق قانوني وذات مصادر مفتوحة".

تعريف مارتر: "الذكاء الاقتصادي مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث والتجهيز والتوزيع للاستهلاك للوصول إلى معلومات مقيدة و ذات فعالية اقتصادية".

1علي الشرقاوي، العملية الادارية، وظائف المديرين، مرجع سابق، ص 156.

2 Anguilar, F.J. Scanningthebusinessenvironment. New York: Mac millan 1967.

3 Lesca, H. Martin, Yves. Ecoute prospective de l’environnement, EPE: Renions du groupe du travail VTI, 25/10/1991. Lyon, p. 11.

إلا أن هذا لا يتحقق إلا من جراء وضع ضمانات لحماية مكونات وتراث المؤسسة في ظل أفضل للظروف سواء من ناحية الزمن أو التكاليف، وهي المعلومات التي يحتاج إليها صانعي القرارات من اجل تحقيق إستراتيجيتهم وأهدافهم.

تعريف أربيلو: " الذكاء الاقتصادي بأنه منهجية البحث و تفسير المعلومات المتاحة للجميع من اجل تفعيلها و معرفة قدرتها" و هذا التعريف له علاقة بالمعلومات المفتوحة مما يجعلها تمتثل للمصداقية والأخلاق، هوية الأطراف الفاعلة فيه أي جميع موظفي الإدارة تشارك في بناء ثقافة المعلومات.

تحديات الذكاء الاقتصادي:

تنطلق العملية من مفهوم التساؤل عن ماذا يعود به الذكاء الاقتصادي للمؤسسة أو الدولة؟ والإجابة عليه تدور حول تحليل التحديات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية.

التحديات السياسية:

مراقبة البيئة الخاصة بالأعمال التجارية من اجل الحصول على استخدام المعلومات المتعلقة بالأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية لهذه المؤسسات ويتم ذلك بناءا على قرارات قادة الأعمال التجارية بمساعدة منظماتهم مثلا الذكاء الاقتصادي في اليابان مبني على تعبئة النخب اليابانية مسالة الاقتصاد في وضع رؤية وقائية للحفاظ على استغلال اليابان لمواجهة الاحتياجات التجارية للسلطات الغربية [1].

أما فرنسا فالذكاء الاقتصادي يستخدم من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية حيث تتنافس فرنسا مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الديمقراطيات الغربية [2] عن طريق استخدام الدوائر السرية من اجل تعزيز مصالحها الاقتصادية.

التحديات الاقتصادية:

1 Keegan, W.J. the acquisition of global informations, in: information management Review, 1968, Vol 8 n°1, p. 54.

2 Bernadt walter, d. linking business, government and academe for competitive adventage in competitive intelligence Review 1994, Vol.5, p. 25.

هو التمييز بين الذكاء الاقتصادي في شكل التكنولوجيا المباشرة وغير المباشرة و يبدو ذلك من تزايد براءات الاختراع الذي ينطلق من زيادة معدلات نقل التكنولوجيا عن طريق سلسلة البحوث والتطوير والإنتاج.

واستخدام الذكاء الاقتصادي المكتسب خارج التعزيز يحد من القدرة التنافسية للمؤسسات العملية بشكل مستمر والذي يعبر عن الثقافات الوطنية وفي الواقع فان الأمن الاقتصادي هو جزء لا يتجزأ من الأمن القومي.

والأمن يشجع الحكومات على دعم الشركات في سعيها للحصول على القدرة التنافسية والدفاع عن المصلحة الوطنية، كما يجب على الحكومات تقديم يد المساعدة في مجال التعليم وتعليم القادة الأعمال التجارية مع استخدام الذكاء الاقتصادي لتعزيز القوة الاقتصادية في مجال الإدارة مع دعم القطاع الخاص الذي لا يقل أهمية للوصول إلى حجم المعلومات الكبيرة عن التجارة الدولية.

مثلا الولايات المتحدة تستخدم الذكاء الاقتصادي في تعزيز القدرة للمؤسسات على المنافسة في السوق العالمية، مع مواجهة التحديات المتمثلة في مكافحة التجسس الذي يهدد المؤسسات ويعتبر السبب الرئيسي في الجهات الفاعلة في المجتمع الذكاء الاقتصادي للولايات المتحدة.

التحديات التكنولوجية:

يبدو واضحا من خلال المنافسة الدولية المتزايدة ذات الشراسة في مجال الممتلكات في إطار الجوانب الصناعية (براءات الاختراع والعلامات التجارية، والتصميمات والإنسان حقوق الطبع والنشر، والتكنولوجيا، برامج الحماية، نقل التكنولوجيا براءات الترخيص، قانون المنافسة... الخ).

ويؤكد "صومني" المحافظة على البحث والابتكار والاستثمار وتامين الممتلكات ووضع إستراتيجية للتسويق و البحوث و إنشاء الأعمال التجارية والتعاقد من الباطن[1]. ومن التحديات السابقة الذكر نصل إلى إنشاء النظم الوطنية للذكاء

1 Ribault Thierry, les banques de données dans le dispositif japonais de veille technologique. In documentaliste, 1994, p. 67.

الاقتصادي والذي يعرف على أنه "وضع العمل والتنسيق بين جميع النظم الفرعية التي يتكون منها نظام الذكاء الاقتصادي للبلد".

وكنتيجة يمكن التوصل إليها من خلال تطرقنا للذكاء الاقتصادي يمكن اعتباره كفلسفة وإتباع نهج استدلالي لإدارة المعلومات لاتخاذ القرارات السليمة مع استخدامه للمعرفة في توفير الميزة التنافسية و كذا استخدامه كنظام للمراقبة الاقتصادية في ميادين التنفيذ، والكفاءة في إدارة المشاريع ومعرفة تكنولوجية جيدة لمجال المعلومات والاتصالات.

ثالثا: التحكم في نظم المعلومات واتخاذ القرار:

1-نظم المعلومات الإدارية:

تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها نظم مبنية على الحاسب الآلي توفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة، وتصف هذه المعلومات (أي طبيعة المعلومات) الأنشطة العامة للمنظمات أو تصف الأنشطة التي تمارس في إحدى المجالات الوظيفية كالتسويق، الإنتاج، التمويل... بشأن ما حدث في الماضي، وما يحدث الآن و ما هو متوقع حدوثه في المستقبل، ويتم تحديد ذلك بناء على النقاط التالية:

- مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

لا يوجد حتى الآن تعريف جامع و شامل محدد لنظم المعلومات الإدارية، لذلك سيتم استعراض عدد من مفاهيم نظم المعلومات بهدف الوصول إلى ملامح عامة لنظم المعلومات الإدارية.

عرف senn نظام المعلومات الإدارية " هي نظام متكامل لتوفير المعلومات اللازمة لوظائف التخطيط والرقابة والعمليات في الأنظمة. فهو يساعد عمليات الإدارة واتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات تصف الماضي والحاضر وتتنبأ بالمستقبل بشأن

العمليات الداخلية، والمخابرات الخارجية للمنظمة، وهو بذلك يوفر معلومات موحدة في الوقت المناسب للمنظمة"[1].

عرف scott نظام المعلومات الإدارية بأنها"مجموعة شاملة ومنسقة من نظم المعلومات الفرعية التي تتكامل معا بصورة رشيدة، لتحويل البيانات إلى معلومات بطرق متعددة لرفع الإنتاجية وبما يتفق مع أنماط خصائص المديرين، وعلى أساس معايير متفق عليها للجودة"[2].

تعرف نظم المعلومات الإدارية على أنها "نظام مبني على الحاسب الآلي، يوفر المعلومات للمسؤولين عن وحدة تنظيمية، وتصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي وما يحدث حاليا، وما هو محتمل حدوثه مستقبلا، وتتوافر هذه المعلومات في شكل تقارير دورية، وتقارير خاصة، ومخرجات نماذج رياضية، وتستخدم هذه المعلومات في صنع القرارات و حل المشكلات"[3].

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر:

●أنه نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي، وذلك في إدخال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تفيد متخذي القرارات في المنظمة.

●أنه نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تسويق، تصنيع، شراء تمويل أفراد)، ويحقق التكامل بين نظم معلومات المجالات الوظيفية المختلفة لوصف عمليات المنظمة ككل.

●أنه نظام يدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات، وهي الأنشطة المطلوبة في كل مجالات النشاط.

●إنه نظام يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بعد حل المشكلات، سواء كانت متميزة غير مكررة أو مكررة و روتينية.

1 Herring, Jan. Intelligence to enhance American companies competitiveness, 1994, p. 13

2علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار المعارف، مصر، ص. 238.

3 Robert, Jeffery, J. Competitive intelligence: 1994, p. 28.

●أنه نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل، فالمعلومات تصف وضع المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل.

●تتمثل مخرجات هذا النظام في تقارير دورية وتقارير خاصة يطلبها المديرون بشأن مشكلات محددة.

●إنه نظام يقوم بدور المخابرات الخارجية، حيث يرصد الأحداث والفرص التي تظهر في البيئة الخارجية للمنظمة والتي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة أو على عملياتها الداخلية.

- **عناصر نظم المعلومات الإدارية:**

حتى تتحقق إنتاجية نظام المعلومات الإدارية فلابد أن تكون مخرجاتها أكبر من المدخلات التي تتحصل عليها، حيث أن مخرجات النظام تأتي قيمتها من قدرتها على خدمة المستفيدين، لذلك فإن إنتاجية نظم المعلومات ترتبط بهؤلاء المستخدمين و يمكن تحديد إنتاجية نظم المعلومات الإدارية من خلال العناصر التالية [1]:

- **التخطيط الفعال:** عنصر أساسي لنجاح أي مهمة في أي مستوى تنظيمي.

- **التوجيه الواضح:** يعتبر التوجيه نتيجة التخطيط باعتباره يمد العاملين بالمعلومات اللازمة لتحديد ما هو مطلوب منه.

- **السبل و الإجراءات:** تمثل السبل والإجراءات إطار العمل الضروري لإنتاجية المستويات التنظيمية.

- **التدريب الملائم:** إن الطريقة الصحيحة لأداء المهام و إنتاجية تلك المهام لن تتحقق إلا من خلال التدريب.

- **البيئة المادية للعمل:** يجب أن يتم التدريب آخذا في الاعتبار البيئة المادية للعمل من آلات و معدات مثل مساحة المكان، درجة الإضاءة، التهوية، نوع الأثاث، الألوان.

1 Parker, Edward. Learn from the masters of competitive intelligence: the Spy fidhers, in: success, 1994, Vol.41, p. 39.

- الأدوات الملائمة: تهتم معظم المنظمات بالأدوات الملائمة في المستويات الدنيا من إدارة نظم المعلومات مثل الوسائل الطرفية، الحاسبات الشخصية، لغات البرمجة من الجيل الرابع.

- **فعالية إدارة الوقت:** يقل الفاقد في المستويات الدنيا لأن المهام محددة بينما يزداد هذا الفاقد في المستويات العليا.

- **قياس الأداء:** وهي خطوة ضرورية مرتبطة بالخطوة السابقة حيث في هذه الخطوة يتم قياس طريقة أداء الفرد لعمله و أثرها في تحقيق الأهداف وقياس الأداء.

- **فعالية الاتصال:** وهي الخطوة التي تربط الخطوات السابقة واللازمة للقيام بها ويتم الاتصال من خلال قنوات الاتصال و المعلومات المرتدة.

- **أهمية نظم المعلومات الإدارية:** لقد تزايدت أهمية وظيفة نظم المعلومات الإدارية لعدة أسباب:

- تزايد المعرفة المتاحة للمديرين، والتي يمكن استخدامها في اتخاذ قراراتهم طبقا للمعرفة العلمية المتقدمة.
- نمو المنشآت في الحجم وتعقد أعمالها مما يضطر المديرين إلى الاعتماد بطريقة متزايدة على المعلومات المكتوبة.
- ازدياد درجة تخصص بعض المنشآت واتجاه أغلب المنشآت لتنويع أعمالها.
- ازدياد التعقد التكنولوجي للمجتمع بصفة عامة.
- ازدياد ندرة بعض الموارد الطبيعية.
- ازدياد درجة التغيير البيئي والتكنولوجي.
- انتشار أنشطة المنشآت ولا مركزيتها، مما زاد من حاجتها إلى أساليب متقدمة في الرقابة لتأمين قيام المديرين بواجباتهم طبقا لما هو متفق عيه في الخطة.
- انتشار استخدام الحاسبات الآلية وانخفاض تكلفتها مما يجعل منها وسيلة مثالية لمعالجة البيان.

- أهداف نظم المعلومات الإدارية:

من خلال التعاريف السابقة لنظم المعلومات الإدارية فإنه يمكن وضع مجموعة من الأهداف التي تسعى نظم المعلومات إلى تحقيقها، وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي:

-ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم وبما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم.

-المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية للمنظمة بالهدف العام للمنظمة وبالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف.

-المساعدة والمساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في الوقت المناسب.

-توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والوقت والشكل المناسب.

-الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها.

تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تحسين إنتاجية المنظمة بعدة طرق منها إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.

تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تطوير أداء المنظمات من خلال ما تتيحه من معلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط والمشروعات.

2- مراحل اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها:

مراحل اتخاذ القرار [1]:

1عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار الثقافة 1998، ص. 78.

- تعريف المشكلة واكتشافها: تعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها "انحراف عن الهدف المحدد مسبقا أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون".

- تشخيص المشكلة: يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها.

- تحليل المشكلة: يقتضي تحليل المشكلة وتصنيفها تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، ويعني تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها.

- إيجاد البدائل لحل المشكلة: يعني الحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة أو هو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار أفضلها ويصبح القرار الأخير.

- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: بعد إن يتضح للمدير الحلول البديلة للمشكلة يجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل لها، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل.

- اختيار الحل الملائم للمشكلة: تعتبر عملية الاختيار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها المديرون جل اهتمامهم.

- **العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار [1]:**

إن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، وإنما ركزوا على الجوانب المادية بينما رواد المدارس

1منال محمد الكردي، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للإسكندرية، 2000، ص. 181.

السلوكية، فقد ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية.

وبناءا على ذلك ركزت دراساتهم في تحليل عملية اتخاذ القرار على العوامل النفسية والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية واقتصادية. وعلى ضوء ذلك فان العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار هي:

- **العوامل الإنسانية:**

إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية، موضوعية وشخصية إن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه ومستشاريه أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار.

- **العوامل التنظيمية** [1]**:**

بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تؤثر على اتخاذ القرار هناك أيضا العوامل التنظيمية والمتمثلة في القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية التفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكن.

- **العوامل البيئية:**

هناك مجموعة من العوامل و القيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار أهمها:

-طبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد في الدولة [2].

-انسجام القرار مع الصالح العام.

-النصوص التشريعية.

-التقدم التكنولوجي.

1كامل السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعار الفنية 1998، ص. 54.

2أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات. مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 2001، ص. 76.

وبما ان المؤسسة الاقتصادية تسعى جاهدة إلى تحقيق التنمية ومسايرة التطورات العالمية خاصة في ظل العولمة التي تتطلب منها الاندماج الكامل في حصولها على المعلومات والبيانات الكافية بناء على معطيات بنك المعلومات لأجل اتخاذ قراراتها السليمة، لذا يتطلب لمتخذي القرارات أن يواكبوا التغيرات في جمع البيانات الرياضية التي تحتاج الى مجموعة من المتغيرات كالإحصاء الذي يتطلب بدوره نماذج تعتمد على بحوث العمليات والبرمجة مع الأخذ بعين الاعتبار الإعلام الآلي وهذا من اجل تكوين وتسيير المعرفة للوصول لاتخاذ القرار السليم.

لنظام المعلومات الإدارية دور كبير وفعال في مختلف المؤسسات وذلك نظرا للأهمية البالغة التي يكتسيها، باعتباره يسعى إلى ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها البعض وذلك بجعلها في نظام موحد ومتكامل، وهذا بغرض مراقبة تدفق البيانات والمعلومات بين تلك الأنظمة بشكل دقيق، إضافة إلى التنسيق بين مختلف الأنشطة وبالتالي ربط هذا النظام بالهدف العام المحدد والمسطر من طرف المنظمة من أجل تحقيقه وذلك من خلال المساعدة والمساندة في عمليات صنع القرار عبر جميع المستويات التنظيمية، وتنفيذ أهدافها الإستراتيجية.

الفصل السادس

تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

مفهوم اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار هو:

المحور الأساسي، الذي ترتكز علية العملية الإدارية فمهمة المدير الأساسي هي اتخاذ القرارات، كذلك يمثل المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والعمل على حلها.

اتخاذ القرار هو: المحصلة النهائية من تنفيذ وظائف العملية الإدارية، من تخطيط وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه ورقابة، وابتكار في سبيل الوصول إلي هدف المشروع أو المنظمة وكذلك لا يرتبط بفرد واحد، ولكنة يشمل أجزاء المنظمة المتقدمة وأفرادها بشكل عام.

وقد يعنى به بعض الأفراد كمرادف لمفهوم الإدارة فعندما يتم تنفيذ وظيفة التخطيط، ويتم إقرار الخطة فهي بمثابة قرار.

ما هي الطرق التي تظهر كفاءة المديرين في اتخاذ القرارات ؟

أولا: إيقاف عمل ما جرى.

ثانيــاً: البدء بتشغيل جزء ما ساكن.

ثـالـثـاً: تحويل نشاط معين من اتجاه إلي آخر.

المديرون يبحثون دائماً عن أفضل الطرق التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة وفقاً للأساليب العلمية والإبتكارية في صنع القرار واستيعاب المعلومات المتوافرة في ضوء وظائف الإدارة.

فمثلا هناك قرارات خاصة بتحديد هيكل الأجور تؤثر في العاملين كما تؤثر في المنظمة ذاتها والمجتمع، وهناك قرارات خاصة بالعمليات أو وظائف المشروع المختلفة مثل قرارات الإنتاج والتوزيع والبيع والشراء وهناك قرارات مالية وأخري تنظيمية وقانونية ... الخ

طـــرق اتــخــاذ الـــقـــرار

هناك طريقتان أساسيتان يتم استخدامها في صناعة القرار، وهما:

1- طريقة التجربة والخطأ.

2- الطريقة الـعــلـمـيـة.

أولا: طريقة التجربة والخطأ:

يتم اتخاذ القرار بهذا الأسلوب، عن طريق التجربـة الشخصـية لصـانع القـرار أو مشـاهدته لقرارات تم اتخاذها في مثل هذه المواقف. وهنا تبرز عوامل نجاح وفشل هذه الطريقة، اسـتنادا علي قدرة الفرد نفسه متخذ القرار، ورؤيته للمواقف المختلفة وتحليل لتلك المواقف.

فمثلا: قد يتم اتخاذ قرار في مواجهة مشكلة معينة، في شركة واجهتها شركـة منافسـة أخـرى، وباعتبار أن المشكلة متشابهة، وبالتالي يظن المدير أن حلولها لابد وأن تكون متشـابهة..ينظـر إلي ما فعله الآخرون، ويلجأ إلي تقليد نفس الحلول التي أتبعها المديرون الآخـرون فـنرى أن النتيجـة في هذه الحالة قد يحالفها النجاح وتكون فعاله وقد يجانبهـا الصـواب وتفشـل، طبقـا للموقـف ذاته، ولطبيعة الأفراد أو لقصور في بيان أسباب الحل الذي تم إقراره.

ثانيا: الطريقة العلمية (العقلانية)

ونرى أن استخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرار قد وصف بالعقلانية أي استخدم العقـل في صناعة قرار وبذلك يبتعد عن أسلوب التعرض للتجربة والخطأ أو يبتعد عـن أسـلوب التقليـد والمحاكاة.

خطوات عملية اتخاذ القرارات

لقد تحددت خطوات اتخاذ القرار وفقا للطريقة العلمية فيما يلي:

1- تحـديد المشكلة.

2- تشخيص الحـالة.

3- جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة.

4- التحقيق من البدائل المطروحة للحل.

5- تحليل كل بديل علي حدة.

6- اختيار انسب البدائل.

7- بدء التنفيذ (إصدار القرار).

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل خطوة من هذا الخطوات:

*** تحديد المشكلة:**

يمثل العنصر الأول من العناصر اللازمة لصنع القـرار تحديـد المشـكلة، فـلا يعقـل أن يكـون هناك قرار من فراغ ولكن القرارات هي لمواجهة مشاكل معينـة والوصـول إلى أهـداف محـددة. فإذا ما تم تحديد تلك الأهداف وبيان المشكلة المراد حلها، فان ذلك يمثل 50 % من الوصـول إلى الحل.

* تشخيص الحالة:

والمرحلة الثانية بعد تحديد المشكلة لابد من وضـعها تحـت المجهـر بمعنـي تشـخيص هـذه المشكلة بدقة أكثر، ومثال علي ذلك، نـري أن المشـكلة التـي تتعـرض لهـا مـنظمات الأعـمال قـد تكون، إما مشاكل تتعلق بالإنتاج أو التسويق أو التمويل. وإذا ما تم تحديد المشكلة، وثبت أنها تتعلق بالإنتاج فهنا يمكن تشخيصها بدقة أكثر وبيان ما إذا كانت تتعلق بما يلي:

- حجم الإنتاج.
- طاقة المصنع الإنتاجية.
- طريقة الإنتاج.

- المواد الخام المرتبطة بالإنتاج.
- التصميم الداخلي للمصنع.
- مراقبة الجودة.
- البحوث والتطوير.

وإذا كانت تتعلق بالتمويل، فهي قد تكون مرتبطة بما يلي:

- شروط الائتمان.
- الهيكل التمويلي.
- توزيع الأرباح.
- الإجراءات المحاسبية.
- سياسات الدفع.
- سياسات التحصيل.

*** جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة:**

في هذه الخطوة يتم تجميع البيانات والمعلومات حول المشكلة والمرتبطة بها ويعمل المدير علي استبعاد أية معلومات لا ترتبط بالمشكلة ذاتها، فمثلاً إذا تحددت المشكلة بأنها مشكلة إنتاجية وتم تشخيص الحالة علي إنها مشكلة التصميم الداخلي للمصنع فإن أي معلومات حول المواد الخام أو حجم الإنتاج لا تكون ضرورية في هذا الشن

وتبرز أهمية هذه الخطوة فيما يلي:

- تحديد أقصر الطرق للحصول علي البيانات اللازمة.
- تقسيم تلك البيانات إلى بيانات أولية وثانوية وخارجية.
- تنسيق هذه البيانات بما يجعل متخذ القرار قادراً علي تحليلها.

*** التحقق من البدائل المطروحة للحل:**

مما لا شك فيه أن أي مشكلة تتعرض لها منظمات الأعمال لها العديد من البدائل للحل وكل بديل يحتاج إلى توافر إمكانيات وقدرات معينة.

فهناك بدائل تتطلب أموالاً كثيراً، وبدائل تتطلب مهارات عالية، وأخري تتطلب فترات زمنية طويلة ولكن في سبيل الوصول إلى حل المشكلة المطروحة واتخاذ القرار المناسب بالأسلوب العلمي لا بد من استيعاب جميع البدائل غير القابلة للتنفيذ أو التي تخرج عن نطاق إمكانيات المنظمة والتحقق من البدائل المطروحة للحل ودرجة قبولها بالنسبة للمنظمة.

*** تحليل كل بديل على حدة:**

بعد التحقق من وجود البدائل الممكن تحقيقها في حدود الإمكانيات المتاحة لا بد من تحليل كل بديل من البدائل المطروحة للحل، حيث يوضح التحليل مزايا وعيوب كل بديل كذلك العائد الذي يحققه كل بديل مقارناً بالتكاليف.

وتتراوح البدائل في ثلاث اتجاهات أساسية وهي:

- عدم القيام بأي عمل في مواجهة المشكلة.
- اتخاذ قرار تكون له نتائج سلبية.
- اتخاذ قرار تكون نتائجه إيجابية.

وفي ظل تلك الاتجاهات الثلاث، نري أن الهدف الأساسي من تحليل البدائل المطروحة، هو الوصول إلى اتخاذ القرارات التي تعود بنتائج إيجابية على المنظمة وفي ضوء تحليل تلك البدائل والتوقع بأن إيجابيات كل بديل وسلبياته قد تم تحديدها بدقة.

*** اختيار أنسب البدائل:**

في هذه الخطوة نري أن الاختيار يكون في الإطار الذي يحقق أفضل النتائج المتوقعة للمنظمة ويمكن الاستناد إلى بعض المعايير لاختيار انسب البدائل وهي:

*** الـخـطـر:**

لا يوجد عمل يخلو من الخطر، لذا لابد من مقارنة أخطار كل بديل بالمكاسب المتوقعة منـه والمهم النسبة بينهم وليس الأخطار المتوقعة أو المكاسب المنتظرة في حد ذاتها.

*** الوفرة في الجهد:**

هنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها وذلك يعني أن افضل حل هو الذي يعطي أضخم النتائج بأقل جهد ممكن.

*** الموارد المتاحة وقيودها:**

ولعل أكثر هذه الموارد والتي ينبغـي أخـذ قيودهـا في الحسبان عنـد الاختيـار هـي المـوارد البشرية ونقصد بالموارد البشرية الأفـراد ومعـرفتهم وفهمهـم وصـلاحيتهم هـي التـي تحـدد مـا يستطيعون عمله وما لا يستطيعون. ومن ثم لا يمكن حل المشكلة عـن طريـق لا يمكـن تنفيـذه نظراً لأن الموارد البشرية اللازمة غير متاحة أو غير موجودة في المكان المناسب.

*** بدء التنفيذ (إصدار القرار)**

أن عمليـة اتخـاذ القـرار تكمـن في وضـع البـديل المناسـب موضـع التنفيـذ الفعـلي وبيـان المسئوليات الملقاة علي عاتق الفرد في إتباعه. في سبيل التنفيذ الفعلي مـع بيـان المعـايير اللازمـة لمتابعة التنفيذ.

أنواع القرارات الإدارية

*يتم تحديد أنواع القرارات وفقا لأهميتها كما يلي:

أنواع القرارات

- قرارات استراتيجية
- قرارات تكتيكية
- قرارات روتينية

_ القرارات الاستراتيجية:

التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المنظمة وتقع مسئولية إصدار القرارات الاستراتيجية على عاتق الإدارة العليا في منظمات الأعمال.

_ القرارات التكتيكية:

هي القرارات التي تؤثر في قطاع معين، أو جزء من أجزاء المنظمة، وهى القرارات التي تتعلق مثلا بقطاع الإنتاج، أو التمويل، أو الشراء، أو القرارات التي تتعلق بالعمليات التسويقية....الخ. ويتولى القيام بأعباء إصدار تلك القرارات الإدارة الوسطى.

_ القرارات الروتينية:

هي التي يقوم بإصدارها رؤساء الأقسام، أو مستويات الإدارة الدنيا وهي كثيرة ويومية وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها، ومثل هذه القرارات تطبيق اللوائح على العامل الذي يغيب أو الوقت الإضافي، أو المكافآت شبه الدورية.

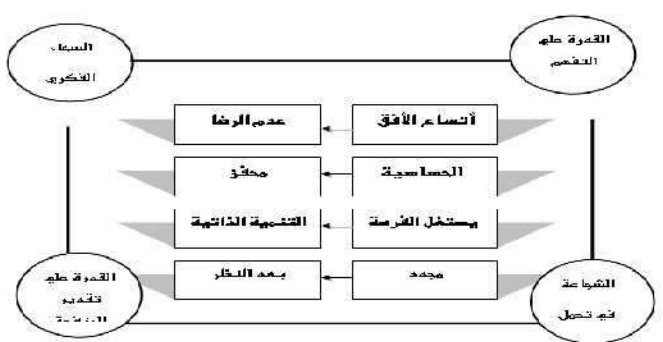
من المسئول عن اتخاذ القرار؟

أن القرار في أي موقف يكون نتيجة جهود إما شخص واحد أو جماعة من الأفراد، ويتوقف المدخل المستخدم على الظروف المحيطة بالموقف المعين، ويستخدم المدخل الفردي بصفة عامة عندما يكون القرار من السهل الوصول إليه وكذلك يظهر امتياز المدخل الفردي عندما تكون معرفة الجماعة محدودة جداً بخصوص الموضوع محل القرار، أو في حالة المسائل ذات الطبيعة العاجلة.

وبالعكس لجان القرارات التي تتخذها الجماعة والتي يشار إليها أحيانا بالإدارة بالمشاركة أصبحت شائعة ولاشك أن هذه المشاركة في اتخاذ القرار يساعد على تنمية أعضاء الجماعة ويمنحهم فرصة إبداء آرائهم بخصوص الأمور التي تؤثر على عملهم.

الصفات المشتركة لمتخذي القرارات الإدارية ذات الكفاءة العالية:

دلت الدراسات وتجارب القيـادات الناجحـة عـلى أن النجـاح لم يكـن ضربـة حـظ أو نتيجـة مجهودات سطحية، وإنما جاء لتوفير صفات شخصية معينة مكنـت صـاحبها مـن اتخـاذ قـرارات سليمة في عمله.



●اتساع الأفق:

أي التركيز على الصورة الكلية للمنظمة بغرض التعرف على الفرص المتعددة للعمل وإمكانيات تحقيقها.

●عدم الرضا:

أي إدراك أن هناك أسلوب أفضل يجب تطبيقه والسعي لتطبيق هذا الأسلوب.

●الحساسية:

الإحساس المفرط بالموقف أي المشكلة قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار.

●محفز:

يحدد ويبتكر وفي نفس الوقت يستجيب لآراء الآخرين.

●يستغل الفرصة:

يبحث عن الفرصة المتاحة ويتطلع إلى فرص أفضل ويبتعد عن الفرص غير الملائمة

●التنمية الذاتية للمهارات:

يهتم دائما بتنمية وصقل مهاراته

●القدرة على التفهم:

القدرة على تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالغير.

●القدرة على تقدير المنفعة:

أي لدية حس على تقدير الطرق التي تحقق النتائج المرغوبة والقدرة على إقناع الآخرين على اتباع هذه الطرق.

عوامل ينبغي أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات:

لكي تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة ينبغي أخذ بعض العوامل في الاعتبار والتي تتمثل في:

●انطواء عملية اتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة:

وكذلك على عناصر عاطفية ورشيدة وهذا يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعاً في الحسبان.

●أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف:

أن معرفة الفرصة تساعد على تبسيط مهمة اتخاذ القرار ومن الأمور الحيوية في القرار أن يكون عملياً وقابلاً للقياس والتطبيق أما إذا كان الغرض معقداً فيجب شطبه

●لا يمكن إرضاء كل الأطراف الذين يمسهم القرار:

أي أن هناك جهات ترحب بالقرار، و أطرافا كانت تتمنى لو أن القرار كان مختلفا ولذا فبعد الوصول إلى القرار فان التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير، هو شرح وكسب مقاومة الجماعة بكاملها.

-توجد عادة عدة بدائل مرضية:

أي أن هناك جهات ترحب بالقرار، أطرافا كانت تتمنى لو أن القرار كان مختلفا ولذا فبعد الوصول إلى القرار فان التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير ؛ هو شرح وكسب مقاومة الجماعة بكاملها.

● **ممارسة عملية اتخاذ القرار لاكتساب المهارة:**

أن قيام الفرد بملاحظة أو دراسة القرارات التي يتخذها الآخرون لن تنفعه كثيرا، كما أنها ذات قيمة محدودة في سبيل جعله ماهرا في عملية اتخاذ القرارات.

أن المحك الأساسي لرفع مستوى المدير هو الممارسة الفعلية لهذا النشاط. ولا يهم أن تحدث أخطاء في البداية، ولكن المهم هو رفع مستوى المدير يوما بعد يوم.

- **تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا:**

أن القرار الحاسم لا يعنى مطلقا أن يتخذ على عجل، وبدون دراسة، فمن المفيد تقلب الأفكار والاحتمالات المختلفة، حتى يمكن إعطاء الموضوع تفكيرا كافيا، مع تحديد تعريفاته المتبوعة، وتقييمها تقييما سليما. ولكن لا يجب على المدير تأجيل اتخاذ القرار إلى مالا نهاية. فالتأخير قد يؤدى إلى سحب السلطة منه ومنحها لآخرين اكثر منه قدرة على القيام بمهمة اتخاذ القرارات.

- **وضع نظام لمتابعة القــرارات:**

وأهمية وضع نظام لمتابعة القرارات لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل أيضاً لتقييم نتائج القرار وعادة تقوم الرقابة بالإجابة على السؤال التالي:

هل كان القرار سليماً أو خاطئاً ؟ وينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة لأنه من المعروف أن من لا يخطئ لن يتقدم. ولكن هذا القول لا يعنى دفاعا عن الحكم السيئ وعدم المسئولية، ولكنه يعنى الاعتراف بان الظروف قد تتحقق بطريقة تخالف تلك التي توقعناها، أو أن التقييم الذي تم لعناصر الموضوع رغم ما بذل فيه من جهد ؛ لم يكن موفقا.

- **الاعتراف بحتمية التغيير:**

إن القرارات تجلب معها التغيير وينبغي علي المدير ألا يخشى التغيير فالأشياء لا تبقي ساكنة بل هي دائمة الحركة، وهذه الحركة قد تكون بناءه أو هدامة، ويحاول المدير عن طريق قيامه بعملية اتخاذ القرارات المحافظة على الحركة الإنشائية البناءة.

- **الاعتراف بان القرار سيترتب عليه سلسلة من الأعمال**

نظرا لترابط وظائف المنشأة بعضها مع البعض الآخر، لذا فانه في كثير من الحالات، نجد أن سلسلة من الأعمال المترتبة على قرار معين تمتد إلى خارج حدود التأثير الأصلية المقصودة. وبالتالي ينبغي على المدير أن يكون مستعدا للدفاع عن قراره، أو تعديله، أو إلغائه. وذلك في ضوء سلسلة الأعمال التي يجلبها القرار.

الــقـــرار الـفـعـــال

إن الهدف من استعراض الوسائل الإدارية المختلفة المساعدة في اتخاذ القرار هو إمكانية اتخاذ قرارات إدارية فعالة ولقد أشار الدكتور سيد الهواري في كتابه المدير الفعال:

((دراسة تحليلية لأنماط المديرين)).

أن طريقة اتخاذ القرارات غير الفعالة السائدة بين المديرين تقوم على التفكير الصامت للمدير في مشكلة ما، و أن مناقشة أي موضوع او موضوع بصدد أيجاد حل له لا يأخذ المنهج التحليلي العلمي وإنما يكون غالبا مجرد إلقاء الضوء على المشكلة بدلا من تحليلها بطريقة مرتبة وفق تسلسل منطقي.

فهؤلاء المديرون وما أكثرهم عندما يتعرضون لحل أي مشكلة:

-لا يكون لديهم مفهوم موحد عن المشكلة.

-ليس لهم منهج مرتب لمعالجة المشكلة ككل.

-ليس لديهم طريقة لاختيار المشكلة الرئيسية للتركيز عليها.

-ليست لديهم طريقة لمعرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة.

أن مجهوداتهم بالرغم من وفرتها، وإخلاصهم في بذلها، إلا إنها غير ملائمة لحل المشاكل حلا سليما، فهم غالبا ما ينتقلون من نقطة إلى أخرى، ومن موضوع إلى آخر بطريقة غير مرتبة، مما يعمل على إضاعة الوقت والجهد بلا جدوى، ومما يزيد في أعباء تكاليف القرار الإداري، ويجعله غير فعال، وبالتالي يجب أن نعرف كيف يمكن إيجاد بديل فعال وكيف نصل الى قرارات فعالة ؟

-أن القرارات الفعالة ما هي إلا وليدة مدير فعال.

-أن المدير الفعال ما هو إلا نتاج منظمة فعالة.

-أن المنظمة الفعالة ما هي إلا نتاج تنظيم فعال.

-أن التنظيم الفعال ما هو إلا نتاج فعالية عناصره جميعا.

ولهذا فان المدير الفعال هو الذي يستطيع ان يحقق اكبر فائدة ممكنة من وقته، ومن جميع العناصر المادية والبشرية التي يديرها، أو يسيطر عليها، وبالتالي لن

تحقق هذه الفعالية إلا بالقرارات الفعالة، وذلك يساهم في تحقيق الإدارة الفعالة التي تصل إلى أهدافها بأكبر كفاية ممكنة عن طريق تحقيق افضل النتائج، كما أن ذلك يساهم في تحقيق التنظيم الفعال الذي يحدد اقل قدر من الصراعات بين أجزاء المنظمة، والتفاعل الكامل بين أفرادها على المستويين الرأسي والأفقي، وسهولة تدفق المعلومات، مما يساعد على اتخاذ القرار بناء عليها، وبالتالي فما هو القرار الفعال؟

بين الدكتور سيد الهواري أن القرار الفعال: هو القرار الذي يتحلل في شكل عمل فهو ليس قرارا على ورق ولكنه قرارا يحدث آثرا ويحقق نتيجة. والمقصود بالنتيجة ليست شيئا ضعيفا ولكن شيئا قويا، شيئا جوهريا محدثا تأثيرا في المنظمة ككل. كما ان المدير الفعال لا يتخذ قرارات صغيرة كثيرة، ولكنه يتخذ قرارات كبيرة وقليلة فالقرار الفعال إذا هو:

القرار الذي يتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى انه يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوى.

القرار الذي ينفذ ويحقق نتيجة، بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته، وبمعنى آخر ان لا يكون القرار مجرد حسن نية، أو قرارا مطلوبا إقناع الناس به لتنفيذه، وانما يصبح – بحكم تركيبه- قرارا مترجما في شكل عمل، حيث يوجد اشتراكا حقيقيا في صناعته.

استخدام تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات: -

إذا كان جوهر أداء العمل الإداري في نهاية الأمر هو اتخاذ قرار، فإنه من المفروض أن يكون القرار بمثابة أفضل الخيارات المطروحة أو أحسن البدائل الممكنة وذلك بعد إجراء الدراسات الفنية للنتائج المترتبة لكل بديل أو اختيار من البدائل المتاحة، وباعتبار أن فاعلية القرار تمثل اختيار هذا القرار دون غيره فإن ذلك لا يتم إلا من خلال نظام معلومات قائم علي استخدام تقنيات وأنظمة قادرة علي المعاونة والمساندة في إنجاز العملية الإدارية، لذلك يمكن القول أن اتخاذ القرارات النهائية

وجب أن يتم داخل منظومة من المعلومات الدقيقة والمتكاملة ذات الجودة والمنفعة والثقة بما تحسن من جودة المواصفات المحددة لكفاءة القرار.

هذا وكما ذكرنا لا يتم إلا من نظام معلومات في الجهاز الإداري في المؤسسات والمنظمات ومن المعروف أن الاهتمام بإعداد تلك الأنظمة لدي متخذي القرارات الاستراتيجية أو التخطيطية أو التنفيذية للمتابعة والمراقبة طبقاً للمستويات الإدارية وبناء على كم ونوع المعلومات المطلوبة والمناسبة بما يضمن القضاء على ظاهرة عدم التأكد والإقلال من المخاطرة غير المحسوبة، وهذا بلا شك يساعد على تحقيق إنجاز الأهداف وتوفير الموارد وترشيد لها بما يحقق أكبر منفعة بأقل تكلفة.

ولا شك أن توفير المعلومات الجديدة متخذي وصانعي القرارات تكون واضحة الملامح والآثار والنتائج عند قياس فرق القيمة التأثيرية أو العملية قبل وبعد استخدام المعلومات المستخدمة بالمواصفات الجيدة لها.

ويمكن التأكد من أن قيمة عائد القرار هو يكون بمثابة دالة المعلومات التي قلم متخذوا النظام باستخدامها من خلال النظام التقني القائم.

الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات:

أن المعلومات ذات أهمية كبيرة للمدير لممارسته لوظائفه أن هذه الأهمية مع وجود قصور في مشروعات الأعمال يجعل هناك شكوي دائمة من المديرين من ندرة المعلومات وتأخر وقت الحاجة إليها، وعدم دقتها في أغلب الأحوال أو عدم ملاءمتها للأغراض المحددة. وهذه الشكوى فيها جانب كبير من الصحة نظرا لأنه يكفي لأغراض تحليل نظام البيع أو الإنتاج أو وضع الخطة العامة للمنشأة تسجيل البيانات المالية الخاصة بالبيع والإنتاج والمشتريات.

أن هذه الظاهرة تدفعنا إلى أن قيمة المعلومات ليست في وجودها فقط بل في وسيلة الحصول عليها وتوفيرها طبقاً للأغراض التي يحددها متخذي القرار في المشروع. وأن تكون المعلومات واضحة ودقيقة ومناسبة بما يعاون في تحقيق أكبر استفادة ممكنة ولعل هذه الحقيقة هي التي تؤكد أهمية وجود نظام متطور

للمعلومات لأغراض التخطيط والرقابة يتجاوز في تصميمه أنظمة المعلومات التقليدية.

لذلك يجب على الإدارة أن تحدد احتياجاتها من المعلومات والأغراض المطلوبة لها حتى يمكن إعداد المعلومات بالطريقة التي تحقق أكبر استفادة ممكنة منها. وهذا يتطلب التعاون المستمر بين الإدارة وأخصائي المعلومات بما يعاون في تحديد الأساليب والطرق التي تفي بالغرض بأعلى كفاءة ممكنة.

كما أن التعاون أمر حيوي في توفير المعلومات وملاءمتها خصوصاً أن كثيراً من المديرين تعذر عليهم أن يحددوا بدقة نوعية البيانات التي يحتاجونها أو نوعية المعلومات المتاحة وفي كلتا الحالتين من الضروري أن يقوم أخصائي المعلومات بتحليل القرارات والنتائج ودراسة وفحص المعلومات المتاحة لديه وفي ضوء ذلك يحدد البيانات الإضافية المطلوب توفيرها والأسلوب المناسب لجمعها.

أن الإدارة تحتاج إلى نوعيات عديدة من المعلومات لأغراض التخطيط والرقابة كما لا يكفي توفير هذه المعلومات فقط بل يجب مراعاة دقة هذه المعلومات ودرجة الثقة فيها وسرعة الحصول عليها ومدي مناسبتها وتكلفتها وأن تعذر توفر هذه الشروط يجعل هذه المعلومات عديمة القيمة أو فائدتها محدودة لخدمة أغراض الإدارة.

أن الحاجة إلى المعلومات موجودة في منشآت الأعمال مهما اختلف حجمها أو إمكاناتها لكن الاختلاف قد يظهر الحاجة في درجة الآلية في نظام المعلومات.

كما أن توفير حاجة الإدارة من المعلومات يعاونها في اتخاذ القرارات وفي التخطيط ووضع المعايير وتقييم نتائج الأداء. لذلك فهي تحتاج إلى معلومات يعجز النظام المحاسبي على توفيرها وهذا ما يتطلب نظام متطور للمعلومات.

فوائد نظم المعلومات:

يساعد وجود نظام متطور للمعلومات على توفير المعلومات المناسبة وإمدادها للأفراد المناسبين في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ولذلك يحقق نظام المعلومات عدة فوائد لطبقة الإدارة في المشروع خصوصاً في المجالات الآتية:

يعاون نظام المعلومات في توفير البيانات عن المتغيرات الخارجية المتعلقة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة، والبيانات الخاصة بظروف العرض والطلب عن الصناعة وحالة المنافسة وعناصرها بما يؤدي إلى تحديد المتغيرات الرئيسية المؤثرة في الطلب. ووضع الافتراضات التي يقوم عليها تقدير الطلب في الفترة المقبلة. كما أنه يقدم المعلومات التفصيلية عن الإمكانات الداخلية للمنشأة بشكل يؤدي إلى وضع الخطط المختلفة للمشروع علي أسس سليمة.

برمجة القواعد والأسس والمعايير التي يسترشد بها المديرين عند اتخاذ القرارات بما يؤدي إلى سرعة جودة القرارات الصادرة بجانب توفير البيانات التي تسهل عملية تقييم نتائج تنفيذها بما يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المنشأة.

توفير المعلومات المتعلقة بالأجل الطويل بما يعاون المنشأة في وضع الاستراتيجيات في مجالات العمل المختلفة علي أسس سليمة ومد الإدارة بالتغيرات المتوقعة في العوامل الرئيسية والتي تتطلب تطويراً او تعديل في الاستراتيجيات المختلفة بما يؤدي إلى تعظيم النتائج وتحقيق الاستمرارية والنمو والازدهار للمنشأة في حقل الأعمال بالإضافة إلى توفير المعلومات التي تساعد في ضبط الخطط الموضوعة بما يتلاءم مع الاستراتيجية العامة للمنشأة.

يؤدي توفير البيانات الدقيقة للإدارة عن نتائج الأداء الماضي والحاضر واتجاهات المستقبل إلي إمكانية استخدامها للأساليب المتطورة في التنبؤ بما يقلل مخاطر عدم التأكد المرتبطة بالمستقبل إلي اقل حد ممكن، وإمكانية استخدام النماذج الرياضية المتقدمة التي تعظم الربحية سوف تقلل التكلفة خصوصاً إذا ما دعم نظام المعلومات

بالحاسب الآلي يساعد وجود نظام متطور للمعلومات علي التسجيل الدقيق للأداء في كافة مجالات العمل المختلفة مع برمجة المعايير الرقابية المناسبة مما يؤدي إلي سهولة وفاعلية عملية التقييم التي تمثل جوهر عملية الرقابة.

يسهل من تحديد الانحرافات وتحليلها وتقديم نتائج التحليل إلى مراكز المسئولية في التنظيم في الوقت المناسب مما يعاون في تصحيح مسارات التخطيط أو التنفيذ بأسرع ما يمكن وبأقل تكلفة ممكنة نظراً لعدم تفاقم الأخطاء وآثارها السلبية على الأداء والمنفذين.

تقديم المزيد من المعلومات والبيانات للمديرين المسئولين عن الأنشطة المختلفة في المشروع عن خصائص وطبيعة المتغيرات المسببة للمشكلات التي تعوق التنفيذ طبقا للخطط الموضوعة بما يعاونهم في اتخاذ القرارات المناسبة للعلاج والسرعة المطلوبة.

يدعم فكرة المتابعة الفورية عن طريق تقديم التقارير اليومية عن حالة السوق والمنافسة، وموقف الأداء الفعلي في الأنشطة المختلفة، ومشاكل التعامل مع العملاء ومقترحات التغلب عليها، ومعدلات أداء العاملين والمعوقات التي تحد من زيادة إنتاجيتهم خصوصاً في المنشآت التي تتأثر بحركة السوق اليومية والتي تعمل في ظروف متغيرة بصفة مستمرة.

يوفر البيانات غير الكمية أو المالية والتي تعاون في قياس رضا العملاء والعاملين عن المنشأة وسياستها وأنظمة العمل بها بما يسهم في التطوير والتحسين الذي يدعم مركزها التنافسي في السوق ويجعلها منطقة جذب للكفاءات التي تؤدي إلى تطوير أساليب العمل بها ويحقق الاستقرار لقوة العمالة كما يعاون في توفير المعلومات عن الآثار النفسية التي تحدثها بعض القرارات التي تتخذها الإدارة مما يجعلها تتخذ

الأساليب المناسبة للحد من آثارها السلبية أو تجاوزها إن أمكن ذلك بما يخلق اتجاهـات مؤيـدة من العاملين قبل الإدارة.

- **صنع القرار الجماعي**

-التفاعلات المتبادلة مفتاح فهم ديناميكيات الجماعة

توجد المجموعات الإدارية لأهداف محـددة، ويتطلـب تحقيـق هـذه الأهـداف تفـاعلا بـين الأعضاء، كل منهم مع الآخر بحيث يؤدى ذلك إلى إحداث تبادلات في العواطـف والـدوافع، مـما ينتج عنه في نهاية المطاف وعـي الأعضـاء بعضـهم بـبعض وتزايـد إدراكهـم بالتكافـل والاعـتماد، ويبدءون في رؤية أنفسهم كمجموعة.

- **تبـايـن المـركـز:**

يؤدي تبادل النفـوذ والتـأثير بـين الأعضـاء إلى إدراكهـم للأثـر النفسـاني للأعضـاء الآخـرين في المجموعة، وبمجرد الانتهاء من تشكيل المجموعة تبدأ التفاوتات في الظهـور، فـنري بعـض الأفـراد أقوي نفوذا وأكثر تحدثا ونشاطا من الآخرين وتـؤدي هـذه التفاوتـات إلى تـولي الأعضـاء مراكـز مختلفة داخل المجموعة، فقد يتولى أقدم الموظفين مثلا دور القائد بصورة تلقائية، بينما يقـتصر عمل المستجدين على كتابة المحاضر بغض النظر عن قدراتهم الخاصة في التعامل مع القضية.

وينظر إلى بعض المراكز داخل المجموعة باحترام وتقـدير أكـبر وتقـدير مـن المراكـز الأخـرى، ويظهر داخلها نظام تلقائي متوازن مع ترتيب المراكـز طبقـا لمنـازل أعضـائها ويمثـل هـذا النظـام الهيكل الاجتماعي للمجموعـة ويعتـبر عـاملا رئيسـيا في ديناميكيـات المجموعـة، نظـراً لأن هـذا الهيكل الاجتماعي يعكس بالضرورة التفاضل في درجات أعضاء المجموعة، ويمكن لهـذا التفاضـل أن يؤدي إلى اختلاف كبير في السلوك العام كما سنري فيما يلي:

- **تـفـاضـل المنازل:**

هناك نوعان من المنازل داخل المجموعة، وهما:

* منزلة منسوبة.   *منزلة مكتسبة.

ويتم تخصيص دور كل فرد داخل المجموعة طبقا لمنزلته، فالقائد مثلا يخصص له منزله عالية تلقائيا، وبالعكس تخصص المنزلة الدنيا لكاتب محاضر الاجتماعات لأن شاغل المنصب ليس له حق المداولة والتحاور، وقد يحصل بعض الأفراد على منزلة معينة بصورة غير رسمية، فالأعضاء ذوو القدرات الجذابة وذوو المعرفة قد يوليهم الآخرون احتراما خاصا، فان حدث مثلا أن كان كاتب المحاضر هو الإداري التنفيذي الأول، عندئذ تضمن له أقدميته وقدرته على مكافأة الآخرين مكانة عالية بغض النظر عن دوره داخل المجموعة.

تأثير منزلة الفرد على سلوكه:

يتصرف ذو المكانة العالية وذو المكانة الدنيا من أعضاء المجموعة بصورة مختلفة فالأفراد ذو المكانة العالية يتميزون بـ:

* الالتزام بقواعد سلوكيات الجماعة.

* تمرير وتلق الاتصالات بدرجة أوسع.

* التمتع بصلاحيات أكبر.

* تسيد المجموعة.

وعادة ما تثير المنزلة شعور بالسرور لدي من يتمتعون بها ويسعون عادة إلى الإبقاء على استمراريتها، ويستدعي هذا السعي الالتزام بقواعد وسلوكيات المجموعة فقائد العصابة مثلا يحتاج إلى آن وآخر إلى إظهار قوته بغية الحفاظ على مركزه وتنشيط همم من يتحدونه.

ويتأثر سلوك الفرد من ناحية أخرى بمستوي إدراكه للدور الذي يناط به وبتوقعات الآخرين منه. ومثال ذلك أمين إحدى النقابات العمالية الذي يتسم بالإصرار والعناد في اجتماعاته مع مسئولي نقابة أخري، لاعتقاده أنه يجب عليه القيام بذلك للحفاظ على مصداقيته، ولكنه يتصرف معهم بود خارج الاجتماعات.

وقد يشعر أيضا أحد المديرين أن منصبه يملي عليه أن يعمل بجد ومثابرة أكثر من مرءوسيه.

وينجذب الآخرون الي الشخصيات ذات المكانة المرموقة، مما يعني أن الأفراد ذوي المكانة العالية يتلقون قدرا من الاتصالات أكثر مما يتلقاه زملائهم ذو المكانة الأقل والأهم من ذلك هو أن الرسائل المنقولة عبرهم تخضع لمعالجات شخصية لاعطائها الطابع الشخصي المميز، وكذلك نجد أن الشخصيات ذات المكانة العالية أكثر نشاطا في مجال الاتصالات خاصة مع رؤسائهم.

أما الأعضاء ذو المكانان الدنيا فيتميزون بالتحفظ والكتمان وقله ميلهم لجذب الانتباه واثبات مصداقيته. وترتبط المكانة والسلطة بعلاقة موجبة، فدائما ما نجد الأفراد ذوي المكانات العالية في وسط دائرة الاتصالات، مما يعطيهم فرصا أكبر في الاتصال بشخصيات أخري قوية وذات سلطة، وهذا الأمر من شأنه إيجاد مزيد من السلطة بسبب تمكن أصحاب المراكز والسلطات من السيطرة أو التأثير على مجريات الأمور مثل العلاوات والترقيات وغير ذلك من المكافآت، مما يعزز بالتالي صاحب السلطة. ويستمر الأعضاء ذوو المكانات العليا في المجموعة في الحفاظ على قوتهم ويميلون الي السيطرة على المجموعة، وتنعكس هذه السيطرة في قدرتهم على إملاء جدول أعمال المجموعة وعلى مستوي العمل وتقسيمه.. وهكذا. وإلى جانب ذلك نجد أن الإذعان لهم قد يعني:

-معلومات مشوشة.

-حيث لا يرغب أي من الآخرين أن يكون نذيرا بالأخبار السيئة.

-قبول آرائهم حتى ولو كانت خاطئة.

-بقاء الحلول الصحيحة في حيز الإهمال.

الفصل السابع

تحليل وتشخيص المشكلات في ظل اتخاذ القرارات الإدارية

جذور الممارسات الإدارية:

الإدارة قديمة قدم الحضارات الانسانية. فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات ولا تزال هنالك شواهد على ذلك. ومن بينها المدن والأهرامات والقصور والمساجد والكنائس وإقامة السدود ومشاريع الري والزراعة والدواوين وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة وإدارة الحروب وتنظيم المحاكم وغيرها. وقد مارس السومريون والبابليون والفراعنة والأغريق والرومان والصينيون والهنود والمسلمين. إلا أن الإدارة لم تحمل المسميات التي نعرفها في الوقت الحاضر.

إسهامات الحضارة الإسلامية

-تحديد مصادر دخل، الدولة وتنظيم عملية، الجباية وأوجه الصرف.

-أسس التعامل التجاري ونظم المعاملات وأحكام، تبادل السلع.

-اختيار العاملين على أساس مبدأ الجدارة والأصلح والأمانة.

-إنشاء الدواوين والوزارات وتنظيم القضاء والبريد.

-اعتبار العمل الحكومي خدمة تستهدف إشباع حاجات المواطنين وليست مغنماً.

-التنظيم الإجتماعي تطبيق مفهوم الرقابة.

-تطبيق اللامركزية في إدارة الدولة.

-استخدام مبدأ التدرج في السلطة.

-استخدام القيادة التشاورية.

-ممارسة وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة

-مدارس (نظريات) الفكر الإداري خلال القرن العشرين(1900-2000)

ترجع بدايات تطور علم الإدارة إلى أوائل القرن العشرين ففي العصر الثامن عشر ظهرت الثورة الصناعية وظهرت المصانع وظهرت العديد من المشكلات والإدارية

والتنظيمية والعمالية. كان الهدف البحث عن حلول للمشكلات والتركيز على ضرورة تنسيق الجهود البشرية لضمان استمرارها.

في النصف الثاني من القرن الماضي بدأت ظهور المنظمات الخدمية مثل التعليم والصحة والتمويل فتزايدت الحاجة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة وفاعلية لتوظيف الجهود البشرية واستخدام الموارد المالية والمادية المتاحة لتلك المنظمات لضمان استمراريها وتحقيق أهدافها.

وخلال العقود الماضية تراكمت قاعدة معرفية واسعة وراسخة من النظريات والمباديء والمفاهيم الإدارية والتنظيمية نتيجة الأبحاث والدراسات والخبرات والتجارب المكثفة في حقل الإدارة وقد صنفها غالبية الكتاب والمفكرون إلى نظريات الإدارة إلى مدارس وعلى أساس محور اهتمام كل إدارة:

- المدرسة / المدخل التقليدي
- المدرسة / المدخل السلوكي
- مدخل صنع القرارات
- مدخل إدارة النظم
- مدخل الإدارة الشرطية / الموقفية

أولاً:- المدرسة / المدخل التقليدي Classical Management Approach

ترجع بدايات هذه المدخل إلى عام (1890)وتركز جميع وجهات النظر في هذا المدخل على الجانب الفني في العمل: التخصص وتقسيم العمل، وتوزيعه وتنسيقه وتحديد السلطات والتسلسل الرأسي بهدف تحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية وتندرج تحت هذا المدخل:

- الإدارة العلمية Scientific Management
- نظرية المباديء Administrative Principle
- النظرية البيروقراطية Bureaucracy

الافتراضات الصريحة التي اعتمادتها المدرسة التقليدية

-نظرت للإنسان نظرة ساذجة مبسطة واعتبرته كائن اقتصادي (مادي).

-اعتبرت أن أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية.

-اعتمدت معيار الكفاءة والانتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات والمدراء.

-رأت أن هنالك أسلوباً أمثل وحيد للأداء يمكن أن يطبق في كل الظروف.

-نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية وأن هذه البيئة مستقرة نسبياً.

-اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.

الإدارة العلمية Scientific Management

يعتبر فردريك تيلر (1856-1915) رائد الإدارة العلمية ويطلق البعض عليه الأب الروحي لها. بدأ حياته مراقب على العمال الخط الأول في مصانع الحديد والصلب وتدرج إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين. كان يعتقد بأن الهدف الأساس لكل مدير وجوب تحقيق أقصى إزدهار / منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل.

لاحظ تيلر تدني مستوى الانتاجية وكان متأكد بأن يمكن زيادة الانتاجية وتحسينها. قام بالدراسات والأبحاث وقام بتطبيق المنهج العلمي (البحث والتجريب) استغرقت أبحاثه سنوات وهدفت إلى تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف مركزاً على أساليب وطرق العمل وأدواته وتنيجه لذلك توصل إلى مباديء الإدارة العلمية الآتية:

مبادي الإدارة العلمية

-التخصص الدقيق / العالي في العمل أي يجب أن يكون الإنسان متخصصاً ولديه مهارات محددة في عمل ما لأن التخصص يرفع معدل الإنتاجية.

-إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب من العمل محل الحدس والتخمين.

-اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية وتحفيزهم باعتماد الأجر على كل قطعة.

-تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية على أساس تحقيق أهداف العمل.

-تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين.

إصدار كتاب الإدارة العلمية

principles of Management 1911

كان الكتاب أول بداية جادة لتطوير نظرية الإدارة.

قدمت الإدارة العلمية فلسفة جديدة في عمل وتفكير المدير. في استخدامه للأسلوب العلمي و توصله للحل الأمثل أو الطريقة المثلى.

من واجب المدير إتقاء العاملين وتدريبهم وتحفيزهم متبعاً الأسلوب العلمي لضمان استخدام الطريقة المثلى في أداء أعمالهم.

يسند المدير للعامل عملاً محدداً ويوفر له الآلات والأدوات والتعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل.

تزامنت أبحاث تيلر مع أبحاث الزوجين فرانك وليليان جالبريث وعمل الزوج بناًء طابوق والزوجة تحمل الدكتوراه في علم النفس وشكلا فريقاً هندسياً وأسهما في بفاعلية في الإدارة العلمية. استخدموا أفلام الصور المتحركة واستخدموا ساعة تقيس الوقت بالجزء من الثانية وكان الهدف دراسة الوقت والحركة وتبسيط الإجراءات. وبدأت الزوجة بتبني الجانب الإنساني في الهندسة الصناعية (بعد وفاة الزوج) وقامت بتبني فكرة أيام العمل المعيارية وجدولة فترات الراحة، و تحديد فترة غذاء.

تابع الإدارة العلمية

بالإضافة إلى تيلر وجالبريث قام هنري جانت وهو مهندس صناعي بمساهمة هامة في الإدارة العلمية فقد اهتم بدراسة نظم الرقابة في جدولة الانتاج في المصنع وطور خرائط جانت فالخريطة توضح مراحل تقدم العمل (المشروع) وقد كيفت مع

الجدولة المحوسبة. فالخارطة تبين توزيع العمليات المتتابعة والمتزامنة وتتابع التقدم وخط سير العمل والجدولة والمهام في أزمنة متقطعة.

كذلك قام جانت بتقديم نظاماً للحوافز الأجور مختلفاً عما قدمه تيلر وأكد على وجوب إعطاء أجر معين يوفر معيشة مقبولة للعامل بغض النظر عن إنتاجيته ثم يعطى الحوافز مقابل الزيادة بالإنتاج.

نظرية التنظيم الإداري Administrative Principles\Process

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي هنري فايول (1841-1925) الذي أصبح رئيساً لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا.

كان فايول مهتم بالإدارة العليا بحكم طبيعة عمله وكتب العديد من المقالات في الإدارة وتوجهها بكتابه الشهير General and Industrial Management. ترجم إل اللغة الانجليزية عام 1930.

تميز عن تيلر في جانبين هامين:

اعتمد على خبرته كمدير وليس التجربة العلمية عند تيلر.

ركز تيلر على تنظيم العمل على مستوى الورشة بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادىء تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات والظروف.

من أهم انجازات فايول:

- قسم أنشطة المنظمة إلى (6) مجموعات وهي:

-فنية (تصنيع وإنتاج)

-تجارية (بيع وشراء)

-مالية (تأمين رأس مال واستخدام الأموال

-حماية وأمان (حماية الممتلكات والأشخاص)

-محاسبية (تقدير وتكاليف)

-إدارية (تخطيط وتنظيم إعطاء أوامر، تنسيق، ورقابة)

وهي مجموعات هامة وموجودة بدرجات متفاوتة في جميع المنظمات الحديثة.

- اقترح فايول (14) مبدأ عالمياً لتوجيه المدير في حل المشكلات هي:

-تقسيم العمل والتخصص.

-السلطة (تكافؤ السلطة والمسؤولية).

-الانضباط / الالتزام من قبل العامل.

-وحدة الأمر: أن يتبع العامل لمدير واحد.

-وحدة التوجيه تنسق جهود كل الأفراد في نفس الاتجاه.

-خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

-تعويض العاملين بشكل عادل مقابل جهودهم.

-المركزية تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في كل المنظمة.

-التسلسل الهرمي / الرئاسي يجب على المرؤوس التقيد بالتسلسل الإداري.

تابع مباديء نظرية التنظيم الإداري

النظام: يوضع الأفراد والمعدات في الأماكن المناسبة.

المساواة: المساواة الناتجة عن العدالة واللطف تؤدي إلى تكريس العامل وانتمائه.

الاستقرار الوظيفي يحتاجون العاملون إلى وقت ليتعلموا كيف يؤدون أعمالهم.

المبادرة: مما يساعد في تحقيق رضا العامل المشاركة في وضع وتنفيذ الخطة.

الروح المعنوية: التناغم والانسجام بين العاملين هو مفتاح نجاح المنظمة.

كان فايول يناقش الإدارة باعتبارها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها كل مدير وهي التخطيط والتنظيم وإعطاء الأوامر التوجيه /القيادة والرقابة.

النظرية البيروقراطية Bureaucracy

تنسب النظرية البيروقراطية إلى العالم الأماني ماكس ويبر (1864-1920) وكان عالم اجتماع.وله أبحاث في علم الاقتصاد والعلوم السياسية.

كان مهتماً في كيفية نقل ألمانيا من التخلف والتفكك واللحاق بالدول الصناعية التي تشهد اقتصاداً حديثاً.

قام بدراسة الحضارات القديمة وتطور المجتمعات الانسانية دراسة معمقة.

اهتم بدراسة الإدارات الحكومية التي كانت تتصف بتدني الكفاءات وتواجه العديد من المشكلات.وحظي موضوع هيكلة السلطة اهتمامه.

ميز بين السلطة والقوة فاعتبر (القوة) (Power)هي المقدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة.

أما السلطة (Authority) فهي الانصياع طواعية للأوامر وفي إطارها يرى التابع أن اصدار الأوامر من قبل الرئيس أمر مشروع.(legitimate).

في دراسة تحليلية لتطور المجتمعات ميز ويبر بين ثلاثة أنواع من السلطة واعتبرها مبررات مشروعة للسلطة.

السلطة التقليدية: وتستند إلى التقاليد والأعراف والمكانة الاجتماعية ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء أو الكفاءات أو القدرات.

السلطة الشخصية: تعتمد على خصائص وسمات الفرد. أي قدرة الفرد على التأثير (الكارزما).

السلطة القانونية العقلانية: وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية تسري على جميع العاملين.وتتأثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوس لقواعد العمل في المنظمة وقد نادى ويبر بضرورة تطبيق السلطة العقلانية لتحقيق تقدم المجتمعات.

البيروقراطية هي: نوع من تصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدد للسلطة، وقواعد وإجراءات واضحة، ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقياتهم.

اعتبر ويبر أن البيروقراطية من أكثر أنواع التنظيمات كفاءة وفاعلية فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية، والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوس.

اقترح ويبر السمات/ الملامح الآتية للنموذج البيروقراطي:

-تقسيم العمل والتخصص.

-تنظيم المكاتب / الوظائف على شكل هرم للسلطة، ينتج عنه تسلسل للأوامر.

-اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية.

-الموظفون يعينون ولا ينتخبون.

-الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم مهنيون.

-الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها ويستمد سلطته من وظيفته.

-على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة وهي تطبق على جميع الأفراد.

اعتبر ويبر أن النموذج البيروقراطي أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين.

تقييم المدرسة التقليدية

أهم ما أسهمت به المدرسة التقليدية الكلاسيكية في مجال تطوير الفكر الإداري المعاصر:

-أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطويرها.

-التأكيد على اعتبار الإدارة علم، مثل العلوم الأخرى.

-اعتبار الإدارة مهنة ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد وأصول.

-تحديد عناصر / وظائف العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، وتوجيه، ورقابة).

-أسهمت في وضع مباديء ما زالت تطبق إلى عصرنا هذا مثل: تحليل الوقت والحركة، وتبسيط العمل، ونظم الحوافز، وجدولة الانتاج، وتحليل الوظائف، وتعيين واختيار العاملين.

-أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتماداً على الأداء.

-بادرت بدراسة المهام والوظائف.

-أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين.

الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية:

الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الإجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية.

الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال الحاجات ودوافع الإنسان الآخرى.

يرى البعض أن النموذج البيروقراطي يلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيه حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية.

كما أن التحدي الكبير الذي كان بالماضي هو زيادة الانتاجية وتحقيق الكفاءة أما في هذا العصر فبالإضافة إلى هذه الأهداف برزت أهداف مواكبة التطوير والتغيرات وتحسين نوعية المنتجات والمنافسة والعالمية.

ثانياً:- المدرسة السلوكية Behavioral School

جاءت رد فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الإنساني وعدم الاهتمام به، بالإضافة عن عجزها عن تحقيق الكفاءة العالية وعدم الانسجام بالعمل.

ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعات باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء في فهم سلوك الأفراد ليكونوا أكثر قدرة على تعديله بما يحقق أهداف المنظمة.

ينتمي معظم الكتاب والباحثين في هده المدرسة إلى علم النفس وعلم النفس الاجتماعي ويندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان ـ فكريان:

الأول مدخل العلاقات الإنسانية.

الثاني مدخل العلم السلوكي.

العلاقات الإنسانية Human Relations Approach:

شكلت المدرسة الانسانية بداية ظهور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة. ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وأكدت على أهمية حاجات الفرد وتوقعاته. اقترنت الحركة بالكاتب الأسترالي ألتون مايو (1880-1949) الذي يعتبر الأب الروحي لها.

من أهم الدراسات التي قدمها هذا الكاتب وزملاؤه روثلز بيرجر الدراسات المعروفة بإسم بدراسات تجارب هوثورن في شركة وسترن إليكترك في الولايات المتحدة خلال الفترة (1927-1932) على خمس مراحل.

كان الهدف من الدراسة معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة وفترات الراحة وظروف العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العامل.

كانت نتائج الدراسات تلك متناقضة حيث لم تثبت بصورة قاطعة علاقة خطية بين تلك العوامل و الانتاجية.

النتائج التي تمخضت عن دراسات تجارب هوثورن:

-أن المنظمة كيان إجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني وأن النظام يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد قد يختلف عن نظام ومعايير التنظيم الرسمي وهذا التنظيم يؤثر على الانتاجية.

-لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثير في زيادة دافعية الأفراد للعمل و الانتاجية.

- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

- هنالك علاقة إيجابية بين أسلوب الأشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.

- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة لا سيما الاتصالات الهابطة بين الرئيس والمرؤوس لتشجيع المشاركة.

- يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بالإضافة إلى مهارات فنية.

- يمكن حفز العـاملين عـن طريـق تحقيـق حاجـاتهم الاجتماعيـة والنفسـية مثـل الاعـتراف والتقدير، والقبول الاجتماعي من الغير.

إسهامات الكتاب الآخرين في حركة العلاقات الإنسانية

ماري باركر فولليت (1868-1933) وضعت اسس دراسة دينامية الجماعـة وإدارة الصراعـات التنظيميـة والعمليـات والسياسـات في المنظمـة واهتمـت في كتابهـا بمشـاركة الأفـراد والتعـاون والاتصال والتنسيق بين أفراد المنظمة.كما أبرزت أهميـة مشـاركة الأفـراد بالسـلطة وأبـرزت دور التنسيق وأهميته الحيوية للإدارة الفعالة.

شيستر بارنارد:

اشتهر بكتابه المعروف وظائف المدير والذي لخص أفكاره مستنداً على خبرته وتجربته. أظهر بارنارد أن المنظمة كيان/ نظـام اجتماعـي تعـاوني والتعـاون هـو سـبب نجـاح المنظمـة ولا يـتم التعاون دون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد، ورأى أن المنظمة تتكون من أنشطة /أعـمال وأناس و يجب الاهتمام بكليهما.

مدخل العلوم السلوكية Behavioral Science Approach:

انتشرت نتائج تجارب هوثورن وظهر الكثير من المؤيدين عـلى المسـتوى العمـلي والأكـاديمي. ولكن الانتشار السريع نتج عنه عدم فهم الافكار والمفاهيم التي أفرزتهـا وهنـا اسـتدعى تطـوير مدخل السلوك التنظيمي.

شجع المدخل الكثير من علماء النفس والاجتماع عـلى دراسـة الأفـراد والجماعـات باسـتخدام منهجية البحث العلمي.

نظر اتباع هذا المدخل إلى أن الانسان باعتباره أكثر تعقيـداً مـن كونـه انسـان اقتصـادي كـما افترضت المدرسة التقليدية ومن كونه اجتماعي كما رأته مدرسة العلاقات الانسانية فهذا المدخل يركز على طبيعة العمـل الـذي يقـوم بـه الفـرد وإلي أي مـدى يلبـي حاجـة الفـرد إلى اسـتغلال امكاناته وقدراته ومهاراته.

رأى السلوكيين أن هناك أسباباً أخرى تدفع الفرد للعمل بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات إجتماعية.

إسهامات الكتاب الآخرين المدخل السلوكي

-نظرية (Y-X)

-نظريات الدافعية Motivation Theories

-نظريات القيادة Leadership Theories

-نظرية (Y-X)

يعتبر الكثيرون أن نظريتي Y-X للكاتب روجلاس ماكريجور هما البداية الحقيقة للمدرسة السلوكية في الإدارة، تضمن الكتاب الذي صدر عام 1960 الجانب الإنساني في المنظمة فلسفتين حول طبيعة الانسان وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات. الموضحة في الجدول (2) لاحقاً.

افتراضات نظرية X	افتراضات نظريةY
إن الانسان بطبيعته سلبي ولا يجب العمل. الانسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية. يفضل الفرد دائما أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل. يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الانسان للعمل أي يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً بالعمل. تعتبر الرقابة الشديدة على الانسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن على شيء هام دون رقابة. يعتبر الأجر والحوافز المادية أهم حوافز العمل ويبحث الفرد عن الأمان قبل كل شيء. رفض العالم هذه النظرة السلبية للإنسان وكان يعتقد بأن المدير يستطيع أن يحقق مزيداً من الإنجاز إذا ما اعتبر أن هؤلاء أناس ذو	معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسمي والعقلي كرغبتهم في اللعب والراحة. يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها. يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بانجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف. يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات. يمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل. يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته. انتشرت هذه النظرية ولاقت قبولا واسعاً بين أوساط الكتاب والباحثين فهي بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة وفتحت المجال للكثير من

إمكانات وقدرات يمكن تدريبهم وهم مبدعون إذا ما توفرت لهم الظروف التي تشجع على ذلك.	الأبحاث والدراسات.

إسهامات الكتاب الآخرين المدخل السلوكي

نظريات الدافعية Motivation Theories

توجه اهتمام بعض الكتاب والمفكرين إلى التركيز على دراسة حاجات العاملين ودوافعهم وجوانب العمل التي يمكن أن تلبي تلك الاحتياجات، ومن هؤلاء ماسلو، وفردرك هيرزبرغ، ودافيد ماكليلاندو غيرهم.

نظريات القيادة Leadership Theories

لا أحد ينكر دور المدير في التأثير على سلوك الأفراد وبالتالي على أدائهم وإنجازاتهم وإبداعاتهم ومن هنا جاء اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين في دراسة موضوع القيادة: خصائص القائد الناجح، وأساليب القيادة، ونظريات القيادة.

تقييم المدرسة السلوكية

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم.
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودفعهم وحفزهم للعمل.
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها.

أهم الأنتقادات الموجه للمدرسة السلوكية

إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعتهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم وكان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة.

هنالك تناقضات في بغض الحالات بين الأفكار المقدمة من علماء من علوم سلوكية مختلفة مما دفع المديرين إلى رفضها.

اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلاً مترابطاً متكاملاً لإدارة المنظمات بكفاءة وفعلية.

ثالثاً:- مدرسة علوم صنع القرارات Decision and Information Sciences Approach

يطلق عليها علم الإدارة (Management Science) أو المدرسة الكمية (Quantitative School) أو بحوث العمليات (Operation Research). جوهر هذه النظرية هو استخدام صنع القرارات ونظم المعلومات والرياضيات والإحصاء باعتباره أداة مساعدة في حل مشكلات الإنتاج والعمليات.

تركز هذه المدرسة على حل المشكلات الفنية وليس مشكلات السلوك الإنساني.

تطورت هذه المدرسة إبان الحرب العالمية الثانية حيث استخدمت الأساليب الكمية في حل مشكلات النقل والتوزيع في عمليات الإمداد لوازم الحرب.

كان للعالم الكبير هربرت سايمون عالم السياسة والاجتماع الأمريكي دوراً كبيراً في نشوء نظرية القرارات أكاديمياً وعملياً. وقد ساوى بين الإدارة وصنع القرارات.

رأى سايمون أن عمل المدير أساساً هو صنع القرارات فركز اهتمامه على كيفية قيام المدير بصنع القرارات فعلياً. وكيف تكون قراراته فعالة وناجحة وحدد عملية صنع القرارات.

القرارات التي يجب على المدير اتخاذها عديدة ومتنوعة ولكن يجب تصنيفها إلى قرارات روتينية بسيطة ومتكررة وقرارات غير روتينية وغير متكررة، ولما كانت قرارات

المدير من النوع الثاني فقد استدعى الأمر استخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات والمحاكاة الحاسوبية من أجل التوصل إلى قرارات صائبة. مع التقدم التكنولوجي تصبح القرارات المعقدة روتينية نوعاً ما.

تقييم مدرسة صنع القرارات والمعلومات

قدمت المدرسة عدداً من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في كافة المجالات من صنع قرارات أكثر صواباً وصحة.

تستخدم الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والتصنيع على نطاق واسع في جدولة الإنتاج، تخطيط مستلزمات الإنتاج، وتحسين الجودة والموازنة والمخزون. وفي المنظمات الخدمية تستخدم الأساليب الكمية لإدارة العمليات فهناك أساليب كمية تستخدم في المصارف والمستشفيات وشركات التأمين والمنظمات الحكومية في تخطيط الموارد البشرية وتخطيط برامج التطوير والموازنات وجدولة مواعيد الطائرات.

بالنسبة لنظم المعلومات يمكن القول أن المعلومات أصبحت عنصراً هاماً وحيوياً في عمل المنظمة وبالنسبة لأى مدير ويتوقف عليها نجاح المنظمة ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة عمليات صنع القرارات الإدارية المتعلقة بوظائف العملية الإدارية من (تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة).

الإنتقادات الموجه لمدرسة صنع القرارات والمعلومات

لا يشكل هذا المدخل بديلاً للإدارة وكذلك باقي المداخل، إن المدخل الكمي وفر وسائل وأساليب هامة ساعدت المديرين في أداء أدوارهم. أما المآخذ على هذا المدخل أنه لم يهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لهذه الأساليب والأدوات.

يجب النظر إلى الأفراد الذين يقومون باستخدام هذه الأساليب على أنهم يقومون باستعمال تلك الأساليب وتفسيرها والإنتفاع منها، لذا يجب أن تؤخذ بالإعتبار حاجاتهم وانطباعاتهم وفهمهم كم، أجل اعتماد مدخل كمي مناسب.

رابعاً: مدرسة / مدخل إدارة النظم (1960- الآن)

النظم المفتوحة (Open Systems) اعتبر شستر بارنرد المنظمة نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومنسقة. استندت هذه الفكرة إلى فكرة مفهوم النظام في العلوم التطبيقية والنظام هو الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحداً فالإنسان نظام، والوحدة نظام، والمنظمة والقطاع التعليمي، والمجتمع نظام.

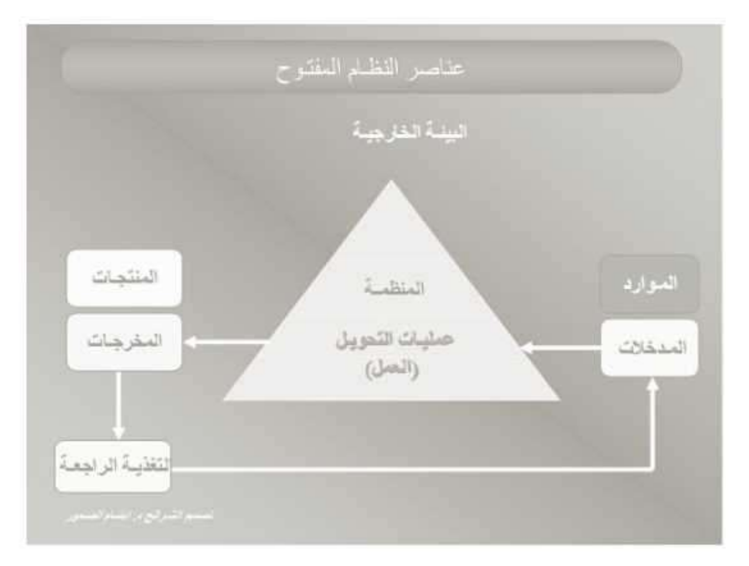
اعتبرت نظرية النظم المنظمة نظاماً إجتماعياً يسعى إلى تحقيق أهداف معينة ويشمل النظام المفتوح العناصر الآتية:

-**مدخلات (Inputs):** وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها المواد الخام، والموارد البشرية، والمعلومات، والطاقة وغيرها...

-**عمليات التحويل (Transformation)** وتشمل عمليات الإنتاج والتسويق والتي تتم بناء على الأهداف والسياسات وذلك بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات.

-**المخرجات (outputs)** وتشمل السلع والخدمات، وما ينتج عن بيعها من أرباح أو خسائر.

-**التغذية الراجعة (Feedback)** وهي ردود فعل أصحاب المصالح من (مستهلكين وحكومة ومالكين ومؤسسات المجتمع المحلي والمنافسين، والعاملين وغيرهم..) وانطباعاتهم وتقييمهم للسلع أو الخدمات أو الأفكار ومستوى الرضا عن هذه المنتجات والاستفادة من ردود الفعل في تعديل وتطوير المنتجات أو إلغائها أو أي قرار تتخذه المنظمة



تقييم مدرسة النظم

تمثل النظم إطاراً فكرياً مفيداً للمدير في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التي تضمنتها:

-اعتبار المنظمة نظاماً إجتماعي يعمل كوحدة واحدة يتكون من أجزاء وهذه الأجزاء هي نظم مترابطة مما يحقق التنسيق فيما بينها.

-أي تغيير في أي جزء يجب النظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل في حال إدخال تغيير على جانب أو أكثر من النظام.

-يتضمن مفهوم النظام مفهوم التداؤوب(التعاون)(Synergism) وهو يبين أن نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً ـأكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة/ منفردة. إذ أم كل جزء يؤدي دوره وفي نفس الوقت يساعد الأجزاء الآخرى وينعكس بالتالي على أداء المنظمة ككل.وهو سبب ربط النظام ببعضه.

-تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية وبالتالي على رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح لا سيما في ظل البيئة المضطربة.

-تنبه المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديله لتحقيق اهداف المنظمة.

أهم الانتقادات الموجه لمدرسة النظم

أهم انتقاد وجه للمدرسة هو أنها مجردة وليست عملية فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية.

خامساً: المدرسة الموقفية Contingency Management(1970- الآن)

تعتبر هذه المدرسة إمتداداً لمدرسة النظم فهي تنظر إلى المنظمة بإعتبارها نظاماً مفتوح له حدود تفصله عن بيئته الأوسع. وتسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف عدم التأكد وظروف متغيرة وفي حالات محددة. كما تسعى هذه النظرية إلى اقتراح النماذج الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة لتصميم وإدارة المنظمات.

لذا كان اهتمام أتباع هذه المدرسة تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات المختلفة. ومن أكثرها هذه المتغيرات تأثيراً: بيئة المنظمة، وحجم المنظمة، ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة واستراتيجيات المنظمة ونوع العاملين وطبيعة عمل المنظمة والثقافة السائد......

المدرسة الموقفية تقر بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومفاهيم.
تختلف هذه النظرية عن وجهة النظر التي طرحتها المدرسة التقليدية بأن ليس هنالك أسلوب إداري واحد هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات وفي كل الظروف والأزمن. وإنما هنالك متغيرات بيئية محيطة ومدخلات متغيرة ومتجددة تحيط بالمنظمة سواء أكانت موارد مادية و بشر أو معلومات أو طاقة أو غيرها يجب أن تحلل وتشخص وتفهم كل هذه المتغيرات في كل حالة وفي كل موقف عند اتخاذ أي قرار.

تقييم المدرسة الموقفية

حظيت المدرسة ولا تزال تحضى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.

نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات.

قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورصينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة بنجاح.

سادساً: اتجاهات أخرى حديثة في الفكر الإداري:

الإدارة بالأهداف Management by Objectives

اشراك الأفراد من كل المستويات الإدارية في وضع و تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها

خطواتها:

- وضع الأهداف
- إعداد خطة العمل
- المراجعة الدورية
- تقييم الاداء

فوائدها:

- تحسين اسلوب الادارة
- التزام الأفراد
- فاعلية الرقابة
- النمو الذاتي للفرد

محدداتها:

- الفشل في تعليم فلسفتها
- الحاجة لفترة طويلة لتنفيذ الاهداف
- التركيز على الأهداف قصيرة الاجل
- صعوبة وضع اهداف قابلة للقياس

التميز في الأداء Excellence للكاتب (Thomas Peters)

يعد موضوع التميز من الأداء من الموضوعات التي، حظيت بإهتمام الكاتب بيتر توماس وزميلة (Rober Waterman) اللذان قاما بدراسة في مجال الفاعلية والأداء المتميز، شملت الدراسة 40 منظمة ناجحة ومتميزة بهدف التعرف على الخصائص المشتركة لهذه المنظمات والتي جعلت منها منظمات متميزة في الأداء وسبب تميزها ونجاحها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الخصائص المشتركة هي:

- لديها اتجاه وميل نحو إنجاز الأمور.
- كانت قريبة وعلى اتصال مستمر من المستهلكين لكي تستطيع تفهم حاجاتهم ورغباتهم والاستجابة لها.
- السماح للعامين بدرجة عالية من الاستقلالية في العمل وتشجيع وتعزيز روح المبادرة والريادة.
- السعي لتحسين زيادة لإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال.
- الإدارة بالمتابعة والاستفسار الدائم عن القيمة المضافة لكل عملية أو إجراء.
- العاملون في هذه المنظمات كانوا يدركون ماهية رسالة المنظمة وأهداف منظماتهم وكان المديرون في جميع المستويات يشاركون بفاعلية في معالجة المشكلات.
- استمرار تركيز المنظمات على العمل / النشاط الذي تفهمه وتعرفه وعدم الدخول في صناعة جديدة.
- استخدام هياكل تنظيمية بسيطة بمستويات إدارية قليلة.

- الجمع بين الرقابة الشديدة المرنة، ورقابة لحماية قيم وأهداف المنظمة ورقابة مرنه على المجالات الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.
- إدارة الغموض والتناقضات(عدم التأكد) حيث أن البيئة ديناميية مضطربة سريعة التغيير تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد فالأسلوب الرياضي العقلاني الرياضي لا يصلح في جميع الأحوال.

وقد أكد بيتر وزملاؤه على أهمية وضرورة استمرار المنظمات قريبة من عملاؤها وعلى اتصال دائم وأن تزيل كل المعوقات أمام ذلك بما فيها الهياكل التنظيمية المعقدة والمستويات الإدارية المتعددة والسياسات والإجراءات الجامدة من أجل تطوير علاقة تكافلية (Symbiosis) بين المنظمة والمستهلكين محلياً وخارجياً.

3- نظرية Z

نظراً للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف ميادين الحياة في الثمانينات وأوائل التسعينات فقد اهتم عدد من الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في ادارة والتنظيم. في أوائل الثمانينات صدر كتاب أوشي الياباني بعنوان نظرية Z للكاتب (William Ouchi) جمع بين الإدارة الأمريكية و اليابانية وتقوم النظرية على الاسس التالية:

- التوظيف لفترة طويلة
- اتخاذ القرار على اساس جماعي
- المسؤولية الفردية
- مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (التركيز على التدوير الوظيفي والتدريب).
- تقييم الأداء والترقيات بطيئة.
- رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية.
- اهتمام شامل بالعامل بما فيه عائلته

من أهم ملامح وخصائص الإدارة اليابانية:

- استمرار العامل في عملة مدى الحياة.
- اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل والانتقال من مجال إلى آخر.
- نظام الترقية على الأقدمية والاستمرارية في العمل وهي بطيئة.
- التأكيد على أهمية الجماعة والعمل الجماعي والقدرات الجماعية وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل.
- التأكيد على الإتصالات المفتوحة.
- المسؤولية المشتركة، كل فرد في الجماعة بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية عن عمل الجماعية.
- الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه لمنظمة وانضباطه وشعورة بالمسؤولية.

4- الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

تركز هذه النظرية على أهمية أن تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستدامة (موارد أو قدرات، أو مهارات....) لا تستطيع المنظمات الآخرى تقليدها أو نسخها وتعنى النظرية بصورة خاصة بتحديد مصادرة الميزة المستدامة وتتمحور حول كيفية إدارة القوى البشرية في المنظمة وإيجاد دافعية عالية لدى العاملين وتطوير ثقافة تستثير حماس الأفراد وتشجيع الإبداع وتنمي الولاء للمنظمة.

كان العالم مايكل بورتر (Michael Porter) من أوائل العلماء الذين طبقوا علم الاقتصاد في حل المشكلات الإدارية خاصة استراتيجيات المنظمات وبين أن المنظمة يمكن أن تحقق الميزة التنافسية من خلال:

- القيادة التكاليفية Cost Leadership وتعني المقدرة على تقديم السلع والخدمات بأقل الأسعار.
- التماير (differentiation): وتعني المقدرة على تقديم السلع والخدمات الفريدة وتعود بأعلى قيمة / منفعة للمستهلك فيما يتعلق بجودة المنتج وخصائص معينة وبالخدمة ما بعد البيع.

- التمايز المركز (Focused Differentiation) التركيز على سلعة: معينة أو سوق معين.

حظى موضوع الميزة التنافسية اهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين في السنوات الأخيرة مع تزايد حدة المنافسة والعولمة وظهرت وجهات نظر عديدة بشأن القدرات والموارد التي تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية فتبين أن أهم هذه الكفاءات راس المال البشري، ورأس المال الفكري، ورأس المال المعرفي، والإبداع ورأس المال الإجتماعي.

5- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك، اعتماداً على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها. أشهر من أسهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة: Edward Deming, Fisher, Feigenbaum, philip, Crosby, Juran Kaoruo, Ishikawa.

استخدم هذا المفهوم بداية لوصف الأسلوب تحسين الجودة الذي تستخدمه المنظمات اليابانية والمعروف بحلقات الجودة. (Circles Quality) أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة:

- النظرة الشمولية لجميع عمليات وأنشطة المنظمة وإجراءات العمل.
- التحسين المتواصل في جميع العمليات والأنشطة بحيث يتم استبعاد أي نشاط أو إجراء لا يضيف قيمة.
- الحرص على عدم وجود أي عيب أو نقص في الجودة.

يتوقف نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة على:

قدرات ومواهب العاملين.

طريقة إدارة الأفراد/ العاملين.

الإدارة مطالبة بوضع رؤية واضحة للمنظمة، وتوضيح الأهداف للعاملين، وبناء قيم ثقافية تحث على الجودة، ورضا المستهلك، والتأكيد من غرس هذه القيم لدى جميع الأفراد.

تقديم كل دعم ومساندة لبرامج وجهود إدارة الجودة الشاملة.

مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

ثقة العامل وإعتزازه بإتقان والبراعة في العمل.

اعتماده على الرقابة الذاتية وليس الرقابة الخارجية.

منح الاستقلالية للعاملين والسيطرة على ظروف عملهم.

على الإدارة أن تعمل على:

تطوير السياسات والبرامج والإجراءات التي ترسخ وتعزز استقلالية العامل وتمكينه.

والإدارة الذاتية من قبل العامل.

توفير المعرفة والتدريب والأدوات اللازمة.

تشجيعهم على تقديم الوعي التكاليفي.

استمرار دعمهم ومؤازرتهم ليشعروا بالاعتزاز بأعمالهم وبمنظمتهم.

تقدير قرارات العاملين بتحسين الجودة وتطبيقها.

سادساً: اتجاهات أخرى حديثة في الفكر الإداري:

نظرية إدارة المعرفة Knowledge Management

عولمة الاقتصاد المتسارعة تفرض تحديات كبيرة على المنظمة (الجـودة / القيمـة / الخدمـة / الابداع / سرعة الاستجابة)، فالمنظمة ذات المعرفة الغنية والتي تدير المعرفة بنجاح تسـتطيع أن تتقدم إلى مستوى جيد من الابداع والتميز. وتحقيق ميزة تنافسية مسـتدامة لا يمكـن تقليـدها. وقد استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماماً كبيراً من قبل العلماء والباحثين الذين تطرقوا لأبعاد المعرفة التي حددوها بالآتي:

بناء المعرفة وترميزها والمحافظـة عليهـا ونقلهـا ومشـاركتها، وتقاسـمها وتطبيقاتهـا ولا تـزال نظرية إدارة المعرفة في بدايتها ولم تتطور بعد.

الفصل الثامن

المهارات السلوكية لإتخاذ القرار وحل المشكلات.

عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري. لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها.

مفهوم حل المشكلات:

يقصد به مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها، والمهارات التي اكتسبها في التغلب على موقف بشكل جدي إن الوعي بوجود المشكلة يعد خطوة هامة في عملية حلها. من المهم جدا تحديد طبيعة المشكلة بدقة، وإلا فإن الحل المقترح قد لا يأتي بالنتائج المطلوبة. وهناك من يقسمها إلى نوعين هما:ـ

1ـ **المشاكل المغلقة**:ـ وهي التي تشتمل على كل ما يلزم للحل، ويكون لها جواب محدد ومعلوم. أي أن المعلومات المطلوبة موجودة، وما عليك إلا أن تطبق ما يلزم للوصول إلى الحل من قوانين ومعادلات وغير ذلك. ومثالها المسائل التي تواجه الطلاب والدارسين في المعاهد التعليمية والمدارس. وقد يدخل فيها تشخيص الأعطال المحددة والأمراض العادية من أعراضها الظاهرة كالالتهاب مثلا. هذا النوع من المسائل يمكن حله بالتعرف على المطلوب من المسألة أولا أي تحديد الهدف، ثم العودة إلى المسألة لاستكشاف المعلومات المتعلقة بذلك أو المطلوبة للحل، ثم تطبيق الأدوات والأساليب ذات العلاقة من أجل حل المسألة. وهناك نهج آخر يتمثل في استعراض المسألة من الأصل، ومعرفة ما فيها، ثم الانطلاق إلى حل المسألة.

2ـ **المشاكل المفتوحة**:ـ وهي التي لا يعرف لها حل أو جواب محدد بالضبط وتنقصها المعطيات والمعلومات. مثالها معظم ما يواجهنا في حياتنا من مشاكل وكذلك مشاكل التصميم المختلفة، ومشاكل التشغيل والأعطال الصناعية.

وتتلخص طريقة حل هذا النوع من المشاكل في وضع إستراتيجية لبدء الحل، ثم تحديد الوجهة والطريقة، ومراقبة سير العمل والتقدم فيه، ثم اختيار الحل الأمثل الذي يحقق الأهداف المنشودة. مثل هذا النوع من المسائل يمكن أن تتنوع حلولها وتفي بالغرض، أي أن أيّ واحد من هذه الحلول يمكن أن يحل المشكلة، بل ويمكن أحيانا أن تصل إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، أو أن يكون الحل هو تقبّل الوضع القائم والتعايش معه (أي الاقتناع به والصبر عليه).

أنواع المشكلات:

يمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاث تقسيمات كما يلى:-

مشكلات النظم: يشتمل هذا التقسيم على مجموعة المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو ناتجة عن عوامل خارجية تؤدي بالتالي إلي عدم فعالية نظم التشغيل. وتأخذ مشكلات النظم عدة صور منها ضعف نظم المعلومات، وجود مشكلات وتعطيل في إجراءات العمل، وضعف الرقابة على الجودة وكذلك وجود مشكلات في ظروف العمل. ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة.

المشكلات الإنسانية: ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية التالية: ضعف الشعور بالانتماء، مشكلات التحفيز، الصراعات بين الأفراد، ضعف التعاون والتنسيق، ضعف الانضباط، ظهور الشللية.

المشكلات الاقتصادية: وتأخذ المشكلات الاقتصادية عدة صور ولها طابع غالب وهو المحددات المالية واستغلال الموارد الاقتصادية. وتشمل المشكلات الاقتصادية عدم كفاية المخصصات في الموازنة، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف، وضعف معدلات السيولة وأخيرا ضعف استغلال موارد المنظمة , ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة

مركبة من أكثر من نوع من المشكلات، أي أن المشكلة بطبيعتها لها بعد إنساني وبعد اقتصادي، أو ناتج عن خلل في نظام العمل.

أسباب وقوع المشكلة: ـ

هناك أسباب عديدة لوقوع المشكلة تنبع من خصائص المشكلة من جهة وأداء النظام الإداري من جهة أخرى وتأثيرات البيئة ومن هذه الأسباب: ـ

1ـ تعدد الأهداف وتعارضها: ـ يسعى أي نظام لتحقيق عدة أهداف في إن واحد وفي الغالب تكون هذه الأهداف متشابكة ومتعارضة أفقيا او عموديا بعلاقات سببية سلبية او ايجابية وأحيانا تكون متناقضة وعلى متخذ القرار أن يوفق بين هذه الأهداف او أن ينحاز إلى هدف دون الاخر وهذا مايضفي صعوبة كبيرة على حل المشكلة واتخاذ القرار.

2ـ محدودية الموارد المتاحة: ـ حل أي مشكلة يحتاج إلى توظيف موارد بشرية او مادية بكميات وكيفيات معينة ويواجه متخذ القرار صعوبة في التوفيق بين محدودية الموارد والتي تتلخص في كيفية توزيع الموارد على أوجه الاستخدام المختلفة لحل المشكلة وتحقيق أقصى انتفاع ممكن من توظيفها.

3ـ التركيبية: ـ غالبا ماتكون المشكلة نتيجة لتفاعل عوامل عديدة متداخلة ومتوازنة او متلاحقة يصعب تفكيكها وحصرها مما يؤدي إلى إهمال بعضها أحيانا او التعامل معها في إن واحد أحيانا أخرى ويمكن أن تكون المشكلة نتيجة لعدة مشكلات ثانوية وسببية يتطلب حلها إلى التمييز بينها وبين المشكلة الرئيسية وبين كل مشكلة واسبابها.

4ـ الغموض النسبي: ـ تتصف غالبية متغيرات المشكلة المتمثلة في عواملها السببية بالعشوائية والديناميكية وذلك نتيجة لظروف موضوعية وذاتية.

5ـ المحدودية النسبية للمعرفة: ـ إن المعرفة البشرية معرفة محدودة بالنظر إلى مستجدات ومتطلبات العمل الإداري وعلى الخصوص تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وهذه المحدودية تتجلى في: ـ

أ ـ ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف.

ب ـ الارتياب وعدم التأكد نتيجة للطابع الإحصائي الاحتمالي والديناميكي لسلوكيات الظواهر الإدارية وخصوصا متغيرات المشكلات الإدارية وقيود القرار الإداري واهدافه.

ج ـ قصور منظومة الأساليب والتقنيات العلمية في تلبية حاجة متخذي القرار في تشخيص وتحليل المشكلات وصنع واتخاذ القرار.

د ـ مجموعة من العوامل الذاتية تتعلق بمدى معرفة وخبرة ومهارة متخذي القرار.

الأسلوب العلمي لتحليل المشكلات[1]

- **إدراك المشكلة:** ظهور أعراض مرضية يلفت النظر إلى وجود خلل في يستوجب التحليل وسرعة الدراسة. أي أن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه, أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة كذلك يدرك الفرد أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها, وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض و بالتالي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيدا.

- **تعريف المشكلة:** علاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام، لذا يجب أولا التعرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض , والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها و ظروف حدوثها و معدل تكررها وصولا إلي الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديدا دقيقا, و يجب في هذه المرحلة تحديد إطار زمني لحل المشكلة و البدء في تنفيذ الحلول

1 عبد السلام عبد الغفور وآخرون، ادارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، سوريا 2001، ص 08.

●**جمع المعلومات الضرورية**: في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات. ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟

- أين تحدث المشكلة ؟
- متى تحدث المشكلة ؟
- كيف تحدث المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟
- لمن تحدث هذه المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات ؟

●**تحليل المعلومات**: يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية: -

- ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة ؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟
- ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟
- ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

●**وضع البدائل الممكنة**: تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.

- حصر جميع البدائل التي نري أنها يمكن أن تحقق الهدف.
- الابتكار و الإبداع في طرح البدائل.
- تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.

- استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ.
- التوصل إلي البدائل القابلة للتنفيذ.

تقييم البدائل

- تهدف هذه المرحلة الى اختيار البديل الأمثل.
- مراجعة الهدف من حل المشكلة.
- وضع معايير للتقييم.
- وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.
- دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعة.
- التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج " البديل الأنسب".

تطبيق البديل الأنسب: الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية. وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية. والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق Milestone Chart
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات.
- تحديد من سيراقب على التنفيذ.

تقييم النتائج: تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية؟ وهل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة و بالكيف المطلوب ؟ وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

- درجة تحقيق الأهداف.
- التقييم الذاتي للأداء
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.

لا أحد منّا يستطيع أن ينكر وجود المشاكل أو يتجاوز الأزمات.. فأنّ كل واحد منّا معرض لمواجهة المشاكل يومياً ـ على اختلاف مستوياتها ـ وهذا ليس من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل لأنّ هذه حالة طبيعية تلازم حياة البشر بما هم مختلفون في الأفكار والاذواق والآداب والأمزجة..

إلا أن الفشل أن نقف عاجزين أمام المشاكل لا ندري من أين نبدأ؟ وكيف نتعامل معها؟ ومن هنا فانّ من الضروري أن نذكّر ببعض الخطوات الأساسية لمكافحة المشاكل وحل الأزمات.. فنقول: ينبغي أن نعرف أولا انّ الطريقة الفضلى لمعالجة أيّ مشكلة هي الاعتراف بوجودها وهذا يتطلب منّا في الكثير من الأحيان تواضعاً وواقعية وصراحة مع النفس ومع الآخرين.. كما أنّه أول خطوة باتجاه السلامة أيضاً لأنّ التنكّر للواقع أو تجاوز حقائقه لا يغيّر من المعادلة شيئاً بل يزيد الأمر أعضالاً.. ثم إلى متى يمكن للإنسان أن يتغافل عن الواقع؟!

انّ المدير الذي يعترف بوجود المشكلة سيكون أكثر منطقية وثبات وبالتالي أقدر على مواجهتها لذلك نؤكد انّ أول خطوة باتجاه الحل هو الاعتراف بالمشكلة ثم بعد ذلك تبدأ الخطوة الثانية بمعالجتها كلياً أو تحجيمها وتخفيف آثارها.. ولكي نتمكن من وضع الحلول الصائبة هناك بعض التعليمات التي يمكن أن تساعدنا في هذا الهدف.. من أهمها:

1ـ معرفة الأسباب التي أدّت إلى ظهور المشكلة فانّ ما من ظاهرة إلا ولها اسبابها فتشخيص سبب المشكلة هو بنفسه يدلنا على طريق معالجتها أيضاً في كثير من الأحيان.

2ـ وضع الخيارات العديدة لمعالجة الأزمة ليكون باب الاختيار مفتوحاً أمامنا. لانتخاب أفضل الحلول وأكثرها معقولية واتزاناً في الأهداف والأساليب وتعدد الخيارات قد نتوصل إليه، نحن وقد نتوصل إليه عبر المشاورات والمحاورات وهو الأفضل في أكثر الأحيان.

3ـ الموازنة بين الايجابيات والسلبيات أنّ إجراء الموازنات في عملياتنا الإدارية دائماً يعود علينا بنتائج نفسية وعملية كبيرة لانّ المدير الذي يحاول تفهّم وضعه الإداري ويدرس مشاكله بحكمة وتعقل ويوازن بين الايجابيات والسلبيات في كل مشكلة سيكون اكثر ثباتاً وصبراً وتفهماً في معالجة الموقف أيضاً.. لأنه ليس كل مشكلة سلبية دائماً ولا كل إيجابية مكاسبها إيجابية دائماً بل ربّ سلبية تعود علينا بالنفع لأنّها تدلنا على مواقع الخلل فتعيننا على معالجته وربّ إيجابية تصيبنا بالغرور أو زيادة الطمأنينة فتحجب عنّا النظر إلى الجوانب الأخرى من العمل فتعود علينا بالازمة من جديد لذلك ينبغي أن ننظر إلى الأمور بمنظار متوازن يدرس الايجابيات كما يدرس السلبيات وبهذا يكون قرارنا أكثر واقعية وتفاؤل..

إذن.. الحكمة كل الحكمة في مواجهة المشاكل بواقعية وتواضع ثم التفكير الجدّي المتوازن بالدوافع والأسباب التي أدّت إلى حصولها ولملمت كل شاردة أو واردة لها علاقة بها لأنّنا بهذه الطريقة سنهتدي إلى الحل تلقائياً.

وعملية اتخاذ القرارات قد تكون من اصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً لأنّها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب.. والخيارات المناسبة تتطلب منّا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع اقدامنا وفي أيّ اتجاه نسير.. لأنّنا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين ورائنا الأمور الأهم معلّقة دون حل.

طبعاً علينا أن نتذكر أن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمّة وخطيرة في نفس الوقت لذلك يتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة فانّ التقصير في هذه المقدمات قد يعرضنا إلى المساوئ ويقوّض الكثير من أهدافنا كلّنا نعلم أنّ هناك خيارات طويلة الأمد.. فعلينا أن نعرف الهدف الذي نسعى إليه من أجل الإلمام الكافي بإيجاد الخطوات اللازمة إليه وكيفية تطبيقه لأنّ مفتاح النجاح دائماً هو اتخاذ القرارات الصحيحة..

أولاً: القرارات الصحيحة لا تخرج من الارتجال أو التسرّع.. بل لابد لها من صبر ومعرفة وحنكة وتعقل.

وثانياً: عندما نتخذ قراراً يتوجب علينا أن نطلع الآخرين عليه أيضاً قبل الحسم وبعده خاصة في القرارات التي تتعلق بهم شخصياً أو نوعياً..

وثالثاً: ينبغي أن نتحرّى النتائج بعينين مفتوحتين لنتأكد من فعالية القرارات والآثار الناجمة عنها..

فانّ مثل القرار كمثل المطر إذا أوجدنا له قنوات صحيحة تصبه في الأراضي العطشى نكون قد وفرنا لأنفسنا المزيد من الطاقة والربح كما حققنا لأنفسنا الكثير من النجاح.. أما إذا تركناه بلا تنظيم ولا موازنة أو رقابة فقد يجر لنا السيول والأضرار الكبيرة. ولعلّ هذا الشيء الذي يميّز المدير الناجح من غيره فإن بعض المدراء يكتفي بإصدار القرار متصوّراً أن العمل الناجح يديره القرار والصرامة فيه إلا أن النتائج العملية أثبتت عكس هذا المفهوم..

الفصل التاسع

حل المشكلات واتخاذ القرارات

نموذج القدرات والتمكن

هناك أربعة مراحل لتعلم أي مهارة، وحتى نصل الى القدرة والتمكن من أي مهارة يتوجب علينا أن ندرك هذه المراحل ونعرف في أي مرحلة نحن بها مقارنة بتلك المهارة أنظر نموذج القدرات والتمكن رقم أسفل.

المرحلة الأولى:

وتعني عدم الإدراك بالمهارة (أي لا نعرفها ولم نسمع عنها) وبالتالي لا تكون هناك قدرة لتطبيق تلك المهارة، مثلا لنفرض أن شخصا لا يعي بأن هناك مهارات للمفاوضات فبالتالي هو لا يستطيع أن يكون مفاوضا جيدا أي أنه غير قادر على التفاوض ولذلك نقول أنه لا يعي بالمهارة وغير قادر على ممارستها.

المرحلة الثانية:

وتعني بأن الشخص يعي ويدرك أهمية المهارة ولكنه غير قادر على تطبيقها، أي أن الشخص يعي ويدرك ويعرف أن هناك مهارات للتفاوض ولكنه غير ملم بها لذلك هو يعي تلك المهارات ولكن غير قادر على ممارستها.

المرحلة الثالثة:

وتعني بأن الشخص يعي مهارة التفاوض وهو قادر على عملية التفاوض هذه القدرة تتطلب حضور العقل الواعي والرجوع والتأكد من المعلومات التي تعلمها لإدارة عملية التفاوض لذلك فهو يعي بقدرة.

المرحلة الرابعة:

وهي تأتي مع الممارسة المستمرة لمدة طويلة من الزمن، فعندما يمارس الشخص إدارة التفاوض لمدة طويلة نقول عنه أنه متمرس أي يعرف هذه المهارة عن غيب وهي مخزونة في العقل اللاوعي، فهذا الشخص قادر على مهارات إدارة التفاوض حتى بدون أي جهد لأنه مع الممارسة أصبح العقل اللاوعي هو الذي يقوم بالقدرة ولذلك فهو قادر حتى بدون وعي.

من المهم جدا أن نعي أن المرحلة الرابعة ربما تنتقل الى المرحلة الأولى من خلال الإهمال والثقة الزائدة مثال على ذلك أن كثير من حوادث السيارات سببها الانتقال من المرحلة الرابعة الى المرحلة الأولى فعندما يتمكن الإنسان من قيادة السيارة ويصل الى المرحلة الرابعة من القدرة يهمل بعض الأمور البسيطة كالإنتباه أو استخدام الهاتف النقال خلال السياقة أو قراءة الجريدة مما يؤدي الى حوادث.

استخدام النموذج:

لفهم ومعرفة التطور الشخصي في أي مهارة يستخدم هذا النموذج كمرجع لمعرفة أي المراحل نحن نعمل بها بالطبع المرحلة الأولى (اللاوعي بعد القدرة) الى المرحلة الثانية (الوعي بعدم القدرة). وعندما تتعلم دورة التعلم وتطبقها وتستعملها بكفاءة تنتقل من المرحلة الثانية الى المرحلة الثالثة (الوعي بقدرة) هذه المرحلة تستغرق وقتا طويلا جدا ربما سنوات حي تنتقل الى المرحلة الرابعة (اللاوعي بعدم القدرة). الجدول التالي يبين أهم الأنشطة في كل مرحلة من مراحل نموذج القدرات.

النموذج العقلي Battern making Style

يمثل العقل نظاما لترتيب الأشياء، ولذلك فإن المعلومات الواردة إلى العقل تنظم وترتب بنمط معين وكل ذلك حتى يسهل التعرف على تلك المعلومات فيمل بعد. ولذلك فالمقدرة العقلية هي قدرة العقل على تنظيم هذه المعلومات وترتيبها بنمط معين.

عندما تنظم المعلومات بنمط معين فإن العقل يستطيع التعرف على هذا النمط بسرعة ولهذا نستطيع القول أن العقل الآن قادر على الاتصال الفعال مع البيئة. يلاحظ أن الترتيب بنمط معين محتمل أن يكون بترتيب صحيح أو ترتيب خطأ.

آلية الاختيار

هي التعرف على الأشياء جوع.....خوف....محمد....كرسي....سيارة..الخ

أي نختار ما نتعرف عليه، ولذلك يلاحظ أن آلية الاختيار تأتي لاحقاً بعد ما يتكون ترتيب بنمط معين للأشياء جوع.....خوف....محمد....كرسي....سيارة..الخ

نظام الترتيب الذاتي

العقل لا يفرز المعلومات ولكن المعلومات تنتظم وتترتب بنمط معين ومهمة العقل هي توفير الفرصة للمعلومات لكي تترتب بنمط معين حتى يسهل الدلالة عليها فيمل بعد. ولذلك تتكون الذاكرة والتي هي أي شيء يحدث ولا ينمحي.

الإدراك

العقل يعمل للتوصل لشيء والتعرف على المعلومات والبيانات المحيطة بنا. والإدراك هو الطريقة التي ننظر بها للأمور أما الإجراءات processing أو الخطوات فهو ما نفعله بالإدراك.

تكوين الأخاديد

في مراحل التفكير ومن خلال نظرنا للأمور فإن العقل كما ذكر يعمل على ترتيب وتنظيم الأشياء بنمط معين هذا الترتيب والتنظيم يخلق الأخاديد أي أماكن معينة تتجه إليها البيانات والمعلومات.

عندما يتكون الأخدود فإن العقل لا يقوم بعمليات فرز المعلومات وإنما تذهب تلك المعلومات إلى أخاديدها مباشرة وهكذا نظرتنا للأمور أي إدراكنا للأمور.

التشابه

من مخاطر هذا أنه إذا لم يكن هناك أخاديد أخرى معينه للبيانات أو المعلومات الواردة فإن تلك المعلومات أو البيانات تذهب إلى اقرب أخدود مشابه.

أن الغرض من الإدراك إذن هو تكوين الأخاديد ومن ثم استخدامها وكما ذكر سابقا فإن مهمة التفكير هو إيجاد تلك الأخاديد.

مهم جداً - النموذج العقلي

إذا مثلنا الكرات بالمعلومات فإن المعلومات الواردة التي لها نفس خواص المعلومات التي شكلت الأخدود تسقط وتسير بنفس الترتيب والنمط ولذلك نرى الأمور التي تعودنا أن نراها بنفس الطريقة وهذا يسمى النموذج العقلي.

تعريف المشكلة

اولا: التعرف على المشكلة وتحديدها او ما يمكن تسميته تحليل الوضع أو التشخيص Situation Analysis

تعتبر أول خطوة في طريق حل المشكلات هو تحليل الوضع والإدراك مبكراً بأن هناك مشكلة ما ومن ثم تحديدها والتعرف عليها. ويلاحظ أنه كلما تم إدراك وتحديد المشكلة مبكراً كلما كان من الشهل إيجاد حلول لها. ذلك أن الإدراك والتحديد المبكر للمشاكل يجعل عملية إيجاد الحلول لها أسهل بكثير من تلك الحالات التي يتم الإفتراض فيها بأنه طالما أن الأمور تسير فأنه لا توجد مشاكل، ومن ثم إكتشاف المشاكل في مرحلة متطورة، وعندما يكون الموقف متأزماً.

وبالطبع فأن هذا لا يعنى بأن جميع المشاكل عادة ما تبدأ في صورة بسيطة ثم تتطور بمرور الوقت الى أن تصبح خطيرة، كما أنه لا يعنى أن حل المشكلات بنجاح يبدأ من إكتشاف المشكلة وهى في مرحلتها البسيطة، ومن ثم العمل على حلها قبل أن تتطور وتتعقد. ذلك لأن هناك العديد من المشاكل الخطيرة التي تحدث فجأة ودون مقدمات يمكن معها إدراكها أو إكتشافها مبكراً. ويلاحظ أيضاً أن ما يمكن إعتباره مشكلة في وقت ما، قد لا تعتبر مشكلة على الإطلاق في وقت آخر. فإن مشكلة عدم وجود طباع على الآلة الكاتبة لغياب الموظف المسئول، قد لا يكون مشكلة على الإطلاق في حالة عودته من إجازته أو في حالة وجود من يستطيع أن يقوم بمهمته بنفس الدرجة من الكفاءة.

ويتطلب النجاح في تلك المرحلة القيام بالعمليات الأربعة الآتية:-

- التعرف والإدراك بوجود مشكلة.
- تحديد المشكلة بدقة باستخدام أدواتها.
- تحديد أسباب المشكلة.
- الشروع في حل المشكلة.

1/1-التعرف والإدراك بوجود مشكلة (التشخيص):

الفشـل في رؤيـة المشكلـة

إن النجاح في حل المشكلات يعتمد بدرجة كبيرة على الإدراك المبكر بأن هناك مشكلة أو صعاب تحول دون تحقيق الأهداف المرجو إنجازها. ومن هنا كان ضرورياً مراقبة ومتابعة الأهداف المطلوب تحقيقها وتحديد العقبات والصعوبات التي لها تأثيرها سواء سلبياً أو إيجابياً على تحقيق الأهداف، وذلك حتى يمكن الحد من تلك العقبات والصعوبات او منع حدوثها أو التعامل معها فور ووقت حدوثها.

وتوجد طرق عديدة تساعد على الإكتشاف المبكر للمشاكل والتعرف عليها، ولعل أهمها هي:

أ- متابعـة ومراقبـة الأداء: -

ويعنى ذلك متابعة ومراقبة أداء العاملين حتى يمكن إكتشاف أي إنحراف سلبي عن الأهداف أو عن مستويات الأداء المتوقعة. وبالطبع فأن تحقيق ذلك يتطلب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها واضحة ومحددة لكل العاملين بالمنظمة. كما يتطلب أيضا وجود معايير أو مقاييس يمكن عن طريقها قياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالنسبة لكل فرد على حده.

ب- ملاحظة العاملين أثناء أدائهم لواجباتهـم: -

ويعنى ذلك أن ملاحظة العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم تعمل على إكتشاف أية تغيرات قد تحدث على سلوك العاملين والتي لو تركت دون توجيه ستظهر كمشكلة تؤثر على تحقيق الأهداف.

ج – الإستماع بعناية للعامليـن: -

ويعنى ذلك ضرورة الإهتمام بحاجات العاملين والإستماع الى مشاكلهم المتعلقة بالعمل أو بعلاقاتهم مع زملائهم.

د- المراجعة والمقارنة: -

ويعنى ذلك أن مقارنة مستوى الأداء الحالي أو السلوك الحالي للعاملين بمستوى الأداء السابق أو السلوك السابق لنفس العاملين سوف يساعد على إكتشاف ما اذا كان هناك مشكلة ام لا.

ويلاحظ انه في تلك المرحلة لا يكفي فقط التعرف على المشكلة، بل يجب تحديد المسئول عن حل تلك المشكلة. وبمعنى آخر فأنه يجب تحديد ما إذا كان حل المشكلة في نطاق الإشراف المباشر لك، ام في نطاق الإشراف المباشر لشخص آخر ومن ثم فأنه يتعين إبلاغ الرئيس الأعلى. إلا أنه يجب ملاحظة أنه في احيانا كثيرة قد يكلف شخص ما بحل مشكلة لا تدخل في نطاق الإشراف المباشر له او على الأقل قد يطلب منه الإسهام في حلها.

2/2- تحديد المشكلة بدقة:

بمجرد الإنتهاء من مرحلة الإدراك بوجود مشكلة والتأكد من أن هناك شيئا ما لا يسير حسب ما هو مفروض ويلزم التدخل لتصحيحه، فإن الأمر يتطلب وصف وتحديد لماهية الأشياء التي لا تسير حسب ما هو مفروض أو حسب ما هو مخطط لها. ويجب ملاحظة أن الغرض من تلك المرحلة هو فقط تكوين نظرة عامة عن المشكلة والتأكد من عدم إغفال أية جانب من جوانبها وليس محاولة حل المشكلة

وبالطبع فأن النجاح في تحديد المشكلة بدقة يتطلب جمع المزيد من المعلومات عن المشكلة. وفيما يلي بعض الأسئلة التي تساعد على جمع المزيد من المعلومات والتي تساعد على تحديد المشكلة بدقة وهي:

- ما هي الأهداف المطلوب تحقيقها ؟ وما هو مدى الإنحراف عن تلك الأهداف؟
- متى حدثت المشكلة ؟
- هل المشكلة الحالية يمكن تبسيطها الى مشاكل فرعية والتي يؤدى حلها الى حل المشكلة الأساسية ؟

- ما هو الجانب الأهم في المشكلة الذي يتعين التعامل معه أولا ؟
- هل المشكلة تتطور الى الاسواء ام الى الأحسن ؟
- ما هي الموارد المطلوب تدبيرها لحل تلك المشكلة ؟
- ما هم الأفراد الذين يجب الإستعانة بهم لحل تلك المشكلة ؟
- ما هي المعلومات الأخرى المطلوب توافرها حتى يمكن حل المشكلة؟
- ما هي الإجراءات أو الخطوات الواجب إتخاذها الآن ؟
- ما هي الأحداث التي وقعت أو التي لم تقع خلافا لما كان مفروضاً ؟
- ما هي الإدارات أو الأفراد الذين تؤثر المشكلة الحالية على أدائهم لأعمالهم ؟

ويلاحظ أنه بالنسبة للمشاكل المقيدة فأن تحديدها بدقة قد يكون أسهل كثيراً من عملية تحديد المشاكل المفتوحة. ذلك أن المشاكل المقيدة تنشأ كنتيجة لانحراف النتائج عن الأهداف المطلوب تحقيقها اما بسبب عدم وقوع أحداث كان من المفروض أن تقع أو وقوع احداث كان من المفروض الا تقع. ومن ثم فأن تحديدها يتطلب التحديد بدقة لتلك الأحداث التي وقعت وكان المفروض الا تقع، وكذا تلك الأحداث التي لم تقع وكان من المفروض أن تقع. أي أن تحديد المشكلة بدقة يتم عن طريق التركيز على ماهية الأحداث التي وقعت أو التي لم تقع خلافاً لما كان متوقعاً وكانت سببا في انحراف النتائج عن الأهداف المطلوب تحقيقها.

أما بالنسبة للمشاكل المفتوحة وهي المشاكل التي تعوق الوصول الى الأهداف الحالية بدرجة أكبر من الفعالية أو التي تعوق وضع وإنجاز أهداف جديدة، فانه نظراً لتعدد وتداخل أسباب المشكلة فأن تحديدها يتطلب التحديد بدقة للأهداف التي يراد تحقيقها.

وواضح اذن أنه كلما كانت المشكلة محددة بدقة كلما كان من السهل تحديد المواقع والأحداث التي يمكن تأتي منها الحلول. ذلك أن التحديد غير الدقيق أو الخاطئ لمشكلة ما ستكون نتيجته هو عدم حل المشكلة.

3/1- تحديد طبيعة المشكلة ومدى الحاحها والوقت المناسب للتدخل لحلها: -

ويلاحظ أن هناك بعض المشاكل التي لا تبرر الوقت والجهد الذى يبذل في حلها. ذلك أن هناك مشاكل يمكن أن تحل نفسها بنفسها، ومشاكل أخرى تكلفة حلها أكبر من العوائد المحتملة لها. كما أن هناك مشاكل غير ملحة أو مشاكل من طبيعتها أن تبدأ في التحسن تدريجياً. وبالطبع فأن هناك مشاكل ملحة أو ذات النتائج الخطيرة التي يجب التدخل فوراً لحلها.

وبصفة عامة فأنه عندما يواجه المرء بمشكلة ما فأن الخيارات التي أمامه تتوقف على طبيعة المشكلة ومدى الحاحها. وفيما يلي نبذه سريعة عن أهم تلك الخيارات:

أ - خيار عدم التدخل لحل المشكلة:

ويفضل الأخذ بهذا الخيار في الحالات الآتية:-

- عندما يمكن أن تحل المشكلة نفسها بنفسها.
- عندما تكون الأثار الناتجة عن المشكلة طفيفة للغاية.
- عندما تكون تكلفة حل المشكلة أكبر بكثير من العوائد المحتملة.

ب – خيار المراقبة ومتابعة الموقف:

ويفضل الأخذ بهذا الخيار في الحالات الآتية:

- عندما تكون المشكلة غير ملحة.
- عندما تبدأ المشكلة في التحسن تدريجياً.
- عندما يصعب التأكد عن أسباب حدوث المشكلة.
- عندما يحتاج حل المشكلة الى وقت وجهد كبير.

ج- خيار التعامل مع آثار المشكلة (التعامل ليس مع المشكلة ذاتها):-

ويفضل الأخذ بهذا الخيار في الحالات الآتيـة:

- عندما يكون تكلفة الحل باهظة.
- عندما تكون المشكلة في طريقها الى الزوال.

د- خيار التعامـل مع المشكلة فوراً:

ويفضل الأخذ بهذا الخيار في الحالات الآتيـة:

- عندما تأخذ المشكلة في التطور الى الأسوء.
- عندما تكون للمشكلة آثار حالية أو مستقبلية خطيرة.
- عندما يكون هناك موعد نهائي يتعين مقابلته.

أولويات حل المشكلات

ويلاحظ بأن المشاكل في بعض الأحيان لا تأتي فرادا، ومن ثم فأن الفرد قـد يواجـه بعـدد مـن المشاكل التي تأتي في وقت واحد. ولذا فأنه يتعين في مثل تلك الحالات العمـل عـلى ترتيـب تلـك المشاكل بحسب أولوياتها سواء من حيـث درجـة الأهميـة درجـة الإسـتعجال، أو الإتجـاه الـذي تأخذه المشكلة. وفيما يلي بعض الأسئلة التي تساعد على تحديد أولويـة المشـكلة بالنسـبة لكـل بعد من الأبعاد الثلاثة السابقة.

بالنسبة لدرجة الأهميـة: (سياسية/ إجتماعية/ إقتصادية)

ما هو تكلفة التدخل لحل المشكلة مقارنا بالعوائد المحتملة ؟

ما هو حجم الخسائر الذى تحدثه المشكلة حاليا ؟

بالنسبة لدرجـة الإستعجـال:

- ما هو الوقت المحدد للإنتهاء من حل المشكلة ؟
- ما هي نواحي الإستعجال في حل المشكلة ؟
- ما هي الأثار التي يمكن أن تحدث لو تم تأجيل حل المشكلة ؟

- ما هي الإدارات أو الأفراد الذين تؤثر عليهم المشكلة وما هو مدى الحاح حل المشكلة بالنسبة لهم ؟

بالنسبة للإتجاه الذي تأخذه المشكلة ؟

- ما هي الإتجاهات (أسوء ام أحسن) التي تأخذها المشكلة حالياً ؟
- ما هي الإتجاهات (أسوء ام أحسن)التي قد تتطور اليها المشكلة في المستقبل؟
- ما هي الإتجاهات (أسوء ام أحسن) التي اخذتها المشكلـة في الماضي ؟
- ما هي الأسباب التي وراء الإتجاهات الأسوء ام الأحسن التي تأخذها المشكلة؟
- هل هناك ما يشير الى أن أسباب المشكلة في طريقها الى الزوال ؟

4- الشروع في حل المشكلــة: -

ويكون ذلك عن طريق:

- العمل على تحديد السبب الحقيقي للمشكلة، أو بمعنى آخر تحليل المشاكل.
- العمل على إختيار الحل المناسب للمشكلة أو بمعنى آخر تحليل القرارات.
- تنفيذ الحلول التي تم إختيارها بالأقل درجة ممكنة من المخاطر أو بمعنى آخر تحليـل المشاكل المحتملة أثناء التنفيذ.
- وواضح اذن ان الخطوة التالية في طريـق حـل المشـكلة هـو تحليـل المشـكلة وإيجـاد الحلول الممكنة لها وهو ما سوف نتناوله بالشرح.

ثانيا: تحديد أسباب المشكلة والحلول الممكنة لها

أو ما يمكن تسميته تحليل المشاكل

Problem Analysis

تهدف مرحلة تحديد أسباب المشكلة والحلول الممكنـة لحلهـا أو تحليـل المشـكلات الى مـلء الفجوة بين السؤالين الآتيين:

ماذا كان يجب أن يتحقق؟

وماذا حدث أو تحقق ؟

وبمعنى آخر فأن هدف تلك المرحلة من التحليل هو البحث عن مجموعة الحلول التي ستعمل على رفع ماذا حدث أو تحقق الى مستوى الأهداف المطلوبة أو التي كان يجب تحقيقها. وبالطبع فان الفجوة بين ماذا حدث وماذا يجب قد تكون سالبة أو موجبة.

ويلاحظ ان بعض المشاكل قد لا تتطلب القيام بإجراء تحليلات اضافية في تلك المرحلة طالما انه قد تم تحديدها بدقة وثبت انها مجرد مشكلة عادية او متكررة (روتينية) يمكن حلها بمجرد اتخاذ الحلول المناسبة والإجراءات الإعتيادية. مثال ذلك تعطل السيارة التي تقل العاملين ومن ثم تأخر وصولهم الى مكان العمل او انقطاع التيار الكهربائي بسبب عطل فني.

كما ان هناك بالطبع مشاكل اخرى اكثر تعقيداً من المشاكل السابقة وتتطلب القيام بإجراء تحليل لتلك المشاكل وأسبابها والحلول الممكنة لها. وقد يتطلب حل بعض المشكلات المعقدة اشتراك طرف أو اطراف اخرى مع صاحب المشكلة وذلك اما بسبب خبراتهم، او اهتماماتهم او معلوماتهم او المهارات التي يمتلكوها.

ويتطلب تحليل أسباب المشاكل والحلول الممكنة لها القيام بالخطوات الآتية:

1/2 - تحديد المعلومات الإضافية ذات العلاقة بالمشكلة والمطلوب جمعها:

وتعنى هذه الخطوة بعملية تحديد نوعية المعلومات الإضافية المطلوبة ذات العلاقة بالمشكلة وكذا المصادر التي يمكن جمع تلك المعلومات منها وذلك بأكبر قدر ممكن الكفاءة. ويلاحظ أن نوعية المعلومات المطلوبة للمشاكل المقيدة تختلف عن نوعية المعلومات المطلوبة للمشاكل المفتوحة. ذلك ان الإهتمام بالنسبة للنوع الأول هو بالمعلومات التي تساعد على توضيح الأحداث التي وقعت او التي لم تقع خلافا لما كان متوقعا وكانت سبباً في انحراف النتائج عن الأهداف المطلوب تحقيقها. اما بالنسبة للنوع الثاني فان الإهتمام هو بالمعلومات التي تساعد على التعامل مع العقبات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة.

ولعل اسهل وارخص واسرع مصدرين يمكن الحصول منهما على المعلومات الإضافية ذات العلاقة بالمشكلة هما:

1- الخبرات السابقة والتي تراكمت عبر الزمن في حل المشاكل الشبيهة بالمشكلة محل البحث.

المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الأفراد الذين واجهتهم مشاكل مماثلة او الذين يتأثرون بطريقة او بأخرى من وجود المشكلة الحالية. وهنا يجب على محلل المشاكل بما لديه من حساسية ان يفرق بين الآراء الموضوعية التي تعبر عن حقائق مجردة وتلك الآراء المتحيزة التي لا تعبر الا عن اصحابها. ومهما كان الأمر فأن على محلل المشاكل الا يغفل اية معلومة لها علاقة بالمشكلة وتكون بالتالي عامل حاسم في ايجاد الحل المناسب لها.

وبالاضافة الى المصدرين السابقين، فأن احد الوسائل الهامة التي تساعد على تحديد نوعية المعلومات المطلوب جمعها ومصادرها وكيفية جمعها بأقل تكلفة ممكنة هو الإجابة على سلسلة الأسئلة الآتية:

1-ما هي نوعية المعلومات الاخرى المطلوبة ؟

(مالية، اقتصادية، فنية، سلوكية.... الخ).

2- ما هو الغرض من جمع المعلومات السابقة ؟

(مثلا لتوضيح بعض الغموض في المشكلة، تحديد التكاليف المقدرة لحل المشكلة، تحديد الشخاص الذين لهم علاقة بحل المشكلة...).

ما هي المصادر التي سيتم الحصول منها على المعلومات السابقة ؟

(الخبرة الشخصية لصاحب المشكلة، معلومات من الأفراد الذين واجهتهم نفس المشكلة، معلومات من الأفراد الذين لهم علاقة بالمشكلة، السجلات والدفاتر، خبراء متخصصين.... الخ).

كيف سيتم ترتيب تلك المعلومات ؟ (إحصائيات، تقارير....).

ما هو مدى دقة المعلومات المتعلقة بتكلفة حل المشكلة ؟ (تكلفة..)

مناسبة ومتناسبة مع حجم المشكلة، تكلفة تفوق العوائد المتوقعة كنتيجة لحل المشكلة، تكلفة تقل كثيرا عن العوائد المتوقعة كنتيجة (لحل المشكلة...).

ما هي وسيلة جمع المعلومات السابقة ؟ (المقابلة الشخصية...)

المكاتبات الرسمية، اتصالات غير رسمية، الملاحظة الميدانية... الخ).

ما هي وسيلة جمع المعلومات الإضافية ؟ (المقابلة الشخصية، المكاتبات الرسمية اتصالات غير رسمية، الملاحظة الميدانية..... الخ).

كما توجد طريقة اخرى لجمع المعلومات الإضافية - بدلا من سلسلة الأسئلة السابقة - تقوم على أساس التفرقة بين المعلومات المؤثرة وذات العلاقة بالمشكلة وتلك المعلومات والحقائق التي خارج نطاق المشكلة ولكن كان يمكن ان يكون لها تأثير على المشكلة وفقاً للآتي:

جمع وتسجيل وتحليل المعلومات المتعلقة بالأسباب المحتملة للمشكلة.

وتعتبر الخطوة الأولى في تلك المرحلة هو القيام بتسجيل البيانات التي تم جمعها فور الحصول عليها بطريقة منظمة يسهل الرجوع اليها. ويلاحظ أنه بالنسبة للمعلومات التي لم تجمع بواسطة محلل المشكلة شخصياً، فأن عليه التحقق منها وعن كيفية جمعها.

أما الخطوة الثانية فهي تنظيم المعلومات بطريقة يمكن الإستفادة منها. ذلك أنه حتى بالنسبة للمشاكل البسيطة ناهيك عن المشاكل الصعبة، فأنه من الصعب على محلل المشكلة ان يكتفي بالإعتماد على ذاكرته لتسجيل المعلومات التي تم الحصول عليها. بل لا بد من قيامه بتسجيل المعلومات ليس فقط بطريقة منظمة وكاشفة للعلاقات والتشابكات للجوانب المختلفة من المشكلة ولنواحي القصور في البيانات ان وجدت، بل بطريقة تساعد على التفكير وتصور متطلبات حل المشكلة

وكذا بطريقة تسهل عملية نقل المشكلة للآخرين الذين قد يستعان بهم في حل المشكلة.

والخطوة الثالثة هي إستخدام النماذج للتعبير عن المشكلة. ذلك أن النماذج تستخدم للتعبير ببساطة عن بعض جوانب الحياة الحقيقية كالتعبير عن الأشياء او المواقف او غير ذلك من الأمور. وبمعنى آخر فأن القيام بإستخدام النماذج لحل مشكلة ما يعنى ببساطة القيام بتخفيض مقصود للكم الهائل من المعلومات الى حجم او شكل يمكن السيطرة عليه وفهمه.

3/2 – تحديد الفروض التي تشرح الاسباب المحتملة للمشكلة واختبارها لتحديد السبب الحقيقي للمشكلة:

وتعنى هذه المرحلة بإعداد قائمة من الفروض التي تشرح الأسباب المختلفة التي يمكن ان تكون السبب في حدوث الخلل او المشكلة من المفترض ان يكون واحد فقط من الاسباب المحتملة هو السبب الحقيقي للمشكلة) وتوثيق وإختبار كل سبب بالمعلومات والحقائق التي تم جمعها والتي قد تدعم قبوله او رفضه. وواضح أنه منذ البداية فان بعض الفروض التي تشرح الأسباب المحتملة للمشكلة سيتم حذفها او رفضها لكونها غير ذات علاقة او لكونها لا تفسر السبب الحقيقي للمشكلة. وعن طريق الاستمرار في عملية الحذف والاستبعاد سيصير تخفيض قائمة الفروض الى ان نصل الى تحديد السبب الأكثر احتمالا (والمفترض ان يكون السبب الحقيقي) لحدوث المشكلة. ويفضل في هذه الحالة قيام محلل المشكلة بالذهاب بنفسه الى موقع الخلل التي تم تحديد اسبابه والتأكد مرة اخرى من انه يمثل السبب الحقيقي للمشكلة.

اما في حالة رفض كل الفروض الواردة بقائمة الفروض التي تشرح الأسباب المحتملة للمشكلة، فان هذا يعنى ان هناك ثمة قصور اما في المرحلة الأولى (التعرف على المشكلة وتحديدها) او في المرحلة الحالية (تحديد اسباب المشكلة والحلول الممكنة لها.

ويلاحظ انه قبل التسرع والعودة الى نقطة البداية فانه يجب على محلل المشكلة ان يجيب اولا على الاسئلة الآتية:

- هل هناك حاجة لجمع مزيد من المعلومات ؟
- ما هي طبيعة المعلومات المطلوبة ؟
- ما هي تكلفة الحصول على هذه المعلومات الإضافية ؟
- هل يحتاج حل المشكلة الى خبرة اكبر من الإمكانيات المتاحة لمحلل المشكلة ؟ وبمعنى اخر هل هناك حاجة الى الاستعانة بالخبرة الخارجية ؟

ثالثا: ايجاد واختيار الحل المناسب او تحليل القرارات

(Decisions Analysis)

ويلاحظ أنه بانتهاء المرحلة السابقة فانه يفترض انه قد تم تحديد السبب الأكثر احتمالا للمشكلة (السبب الحقيقي للمشكلة) تمهيدا لايجاد واختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المتاحة والتي لكل منها متطلباتها ومميزاتها وعيوبها. ويعني ذلك ان المطلوب في تلك المرحلة هو تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل والأكثر كفاءة في حل المشكلة. ويجب ملاحظة انه حتى لو كان امامنا بديل واحد فقط، فانه ما زال علينا ان نتأكد انه يمثل الحل الأنسب والأكثر قبولا لحل تلك المشكلة وذلك قبل ان نبدأ في تنفيذه.

ويلاحظ ان من الأخطاء الشائعة في تلك المرحلة - بسبب الرغبة في سرعة حل المشكلة - هو قبول والشروع في تنفيذ الحل الذي يطرأ على الذهن اولا. ذلك ان مثل تلك الحلول عادة لا تمثل الحل الأمثل والأكثر كفاءة لحل المشكلة وما يعنيه تنفيذه من ضياع للوقت والجهد والموارد.

وباختصار فأن محور الاهتمام في تلك المرحلة هو الإجابة على التساؤل الآتي: لماذا تم اختيار هذا القرار وليس قراراً آخر ؟ وبالطبع فأن عملية اختبار الحل المناسب قد تتم عن طريق فرد واحد او عن طريق مجموعة من الأفراد او فريق عمل.

1/3- تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها بدقة ووضوح:

ويعنى ذلك انه من الضروري قبل الشروع في اختيار الحل الأنسب أن يتم التحديد بدقة لما هو مطلوب تحقيقه ولماهية العوامل والإعتبارات التي يجب اخذها في الحسبان لتحقيق ذلك الفرض (العقبات). ومن اجل تحقيق ذلك فانه من الأفضل ان تتم عملية تحديد الأهداف على مراحل وذلك بالبدء اولا بتحديد الأهداف الأساسية ثم تحديد الأهداف العامة ثم الوصول الى الأهداف المطلوب تحقيقها.

2/3 – تقييم البدائل لإتخاذ القرار المناسب:

وتعتبر عملية اختيار وتقييم البدائل من اصعب مراحل صنع القرار. اذ انها تتضمن التوفيق والمواءمة بين المتطلبات المتعارضة وكذا التوفيق والمواءمة بين مميزات وعيوب كل قرار او بديل من اجل اتخاذ القرار السلي.

وتتطلب عملية اختيار وتقييم البدائل اتباع الخطوات الآتية: -

أسباب عدم قبول الحل

ويلاحظ ان هناك العديد من الأسباب التي تدعو الأفراد الى رفض الحلول التي تقدم لهم وذلك اما لأسباب تتعلق بالحلول المعروضة ذاتها او لأسباب تتعلق بالأفراد المعنيين بحل المشكلة او بالأفراد الذين سيتأثرون بها. ولعل اهم تلك الأسباب الآتي:

1- عدم تعامل الحل او القرار المعروض مع المشكلة بكفاءة:

سواء كان ذلك بسبب عدم امكانية تطبيق الحل المعروض عمليا او بسبب اغفاله لاعتبارات هامة او بسبب عدم تناسبه مع المشكلة او بسبب اثاره الجانبية او غير ذلك من الأسباب.

2- عدم مقابلة الحل او القرار المعروض لتوقعات الأفراد المعنيين:

سواء ذلك كان بسبب الاثار المترتبة على تنفيذ الحل المعروض او بسبب عدم معرفة الأفراد المعنيين بكافة ابعاد المشكلة وعدم تفهمهم لها او بسبب عدم اهتمامهم او غير ذلك من الأسباب.

3- طبيعة الحل المعروض لا تتفق مع رغبات الأفراد المعنيين:

خاصة إذا كان سيترتب على الأخذ بالحل المعروض تغيير في اسلوب ادائهم لأعمالهم او تحميلهم بأعباء جديدة.

4- مقاومة الأفراد للتغيير:

ويبدو ذلك في مقاومتهم ومعارضتهم للأفكار والحلول الجديدة التي سيترتب عليها تغيير في الاوضاع السائدة.

5- عدم الثقة في نجاح الحل المعروض:

سواء كان ذلك بسبب شك الأفراد عادة في الحلول الابداعية او التي تعطى نتائج كبيرة باستخدام موارد او وسائل بسيطة.

6- سوء التوقيت للحل المعروض:

كأن يتطلب الحل المعروض موارد اضافية في وقت تعاني فيه المنظمة من نقص وقصور في الموارد.

7- عدم توضيح مزايا ومبررات الحل المعروض:

سواء كان ذلك بسبب سوء العرض من جانب محلل المشكلة او بسبب عدم قيامه بإعطاء معلومات كافية عن المشكلة والخيارات المتاحة.

8- رفض الحل المعروض بسبب اسباب شخصية:

سواء كان ذلك بسبب العلاقات التي بين محلل المشكلة والافراد المعنيين او بسبب نظرة وتقدير الافراد المعنيين لمحلل المشكلة او بسبب الغيرة الشخصية او بسبب سابقة رفض محلل المشكلة لبعض الافكار والحلول المطروحة من الافراد المعنيين بالمشكلة او غير ذلك من الامور.

مهارات وفن اقناع الافراد بالحلول المعروضة:

ان فن اقناع الافراد بالحلول المعروضة يتطلب مهارة خاصة من جانب محلل المشكلة في عرض الاسباب التي تدعوهم للقبول وليس الى الرفض. اهم تلك المهارات يمكن تلخيصها في الآتي:

-توقع وجود معارضة فاعمل على تلافيها او التخفيف منها واعد نفسك الاعداد الكافي للرد على الأسئلة والاعتراضات التي يمكن تشار.

-اشرح بإسهاب العيوب والمميزات للحل المعروض حتى لا تضع نفسك في موقف يتهمك فيه البعض بعدم الامانـة او بعـدم دراسة الموضوع بعناية. واعمل ايضا على مساعدة الافــراد الذين لهـم علاقـة بتنفيذ القـرار المعروض على قبــول القــرار ومواءمـة اوضـاعهم بما يتفـق ومقتضيات التنفيذ.

-كن مستمعا جيدا لكل الأفكار المطروحة سواء ما كان منها مؤيدا او معارضا ولا تحـاول المجادلة او التقليل من شأن الشخص او الأشخاص الذين يعارضون الحل المطروح.

- حاول دائما ان تشرك الأفراد ذو العلاقة في دراسة وتقييم الحلول المعروضـة.

- اظهر حماسك لخطة التنفيـذ وحـاول ان تكسـب اهـتمام الافـراد والتـزامهم بـالحلول المعروضة. واعمل ايضا على الربط بين الحل المعروض للمشكلة والاهتمام الـذاتي للأفـراد عـن طريق توضيح المكاسب التي ستعود عليهم من قبول الحل المعروض.

- برر الموارد المطلوبة لخطة التنفيذ. ولاحظ انه كلما كانت الموارد المطلوبـة كبـيرة كلـما ازدادت صعوبة عملية اقناع الاخرين وكلما تطلب ذلك تـدعيم الحـل المطـروح بمـا يظهـر ان العوائد المتوقعة ستكون أكبر من الموارد المنتظر انفاقهـا.

- كن مرنا وعدل خطة التنفيذ بما يسمح بمراعـاة اهتمامـات واحتياجـات الافـراد الـذين لهم علاقة بخطة التنفيذ. ولاحظ ان ذلك يتطلب بداءة تحديد الجوانب الاساسـية مـن خطـة التنفيذ التي لا يمكن المساس بها وتلك الجوانب التي يمكن تغييرها او تعديلها بما يـتمشى مـع رغبات وتطلعات الافراد.

- اختار دائما الوقت المناسب لعرض خطة التنفيذ سواء كـان ذلـك مـن حيـث التوقيـت (مثلا عدم عرض خطة التنفيذ قرب نهاية دوام العمـل) او مـن حيـث اتاحـة الوقـت الكـافي للمناقشة واخذ الخطة في الاعتبار (مثلا عدم عرض خطة التنفيذ في الأيام التي تليهـا اجـازات طويلة).

- تماسك ولا تصاب بالإحباط إذا ما تم رفض افكارك وخطة التنفيذ المقدمة منك. تأكد من كفاءة الخطة واعد عرضها على الافراد او على افـراد اخـرين

يتمتعون بسلطات وصلاحيات أكبر او ممن يستطيعون ممارسة الضغوط على صانعي القـرار. وفي نفس الوقت حاول ان تطور من خطة التنفيذ او ابحث عـن حلـول وخطـة تنفيـذ اخـرى وتأخذ في الاعتبار الاسباب التي من اجلها تم رفض خطتك الاولى.

- تذكر ان خطط التنفيذ مهما كانت جيدة فانه من الممكن ان تقابل بالرفض إذا لم تكن مدعمة بمقياس واضح يبين العوائد المحتملـة.

الفصل العاشر

مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

هناك أربعة أساليب يتم اتباعها في اتخاذ القرارات هي:

1. الخبرة: استخدم الخبرات السابقة، على أساس أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة.
2. المشاهدة: التقليد وتطبيق الحلول التي اتبعها مديرون آخرون في حل مشاكل شبيهه.
3. التجربة والخطأ.
4. الأسلوب العلمي.

تعريف المشكلة

المشكلة هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي، وهدف نسعى إلى تحقيقه. وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف، كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة.

الأسلوب العلمي لتحليل المشكلات:

1-إدراك المشكلة

ظهور أعراض مرضية يلفت النظر إلى وجود خلل في يستوجب التحليل وسرعة الدراسة. أي أن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه. أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، كذلك يدرك الفرد أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها.

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض و بالتالي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيدا.

2- تعريف المشكلة

العلاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام، لذا يجب أولا التعرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض. والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها و ظروف حدوثها و معدل تكررها وصولا إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديدا دقيقا.

على سبيل المثال فمشكلة تكرر تغيب تلميذ عن المدرسة أو الجامعة تعالج بشكل أفضل عند معرفة الأسباب التي تجعله لا يحب المدرسة، و مشكلة تبديد الطفل لمصروفه لا تحل بمضاعفة المصروف ولكن بدراسة أسباب هذا الإنفاق. و يجب في هذه المرحلة تحديد إطار زمني لحل المشكلة و البدء في تنفيذ الحلول

3- جمع المعلومات الضرورية

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟

- أين تحدث المشكلة ؟
- متى تحدث المشكلة ؟
- كيف تحدث المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟
- لمن تحدث هذه المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات ؟

4- تحليل المعلومات

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية: -

- ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة ؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟
- ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟
- ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

5- وضع البدائل الممكنة

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.

- حصر جميع البدائل التي نري أنها يمكن أن تحقق الهدف
- الابتكار و الإبداع في طرح البدائل
- تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ
- استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ
- التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ

6- تقييم البدائل

- تهدف هذه المرحلة الي اختيار البديل الأمثل.
- مراجعة الهدف من حل المشكلة.
- وضع معايير للتقييم.
- وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.
- دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعة.
- التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج " البديل الأنسب".

7- تطبيق البديل الأنسب

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية. وللتطبيق الفعال يجب

وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية.والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق Milestone Chart
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات.
- تحديد من سيراقب على التنفيذ.

8-تقييم النتائج

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية ؟

هل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة و بالكيف المطلوب ؟ وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

- درجة تحقيق الأهداف.
- التقييم الذاتي للأداء
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.

بعد تجميع هذه العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل وفي حالة وجود تقييم سلبي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.

مثال عملي:

أنا طالبة بالثانوية العامة وحاصلة على مجموع 95% أدبي ولا أستطيع تحديد الكلية التي أتقدم إليها، فهل يمكن أن يساعدني إتباع الأسلوب العلمي في حسم ترددي واختيار الكلية الملائمة؟

1-إدراك المشكلة: إن الموضوع هنا هو الرغبة في اتباع الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار لتحديد أي كلية يتم الالتحاق بها.

2-تعريف المشكلة: الوصول إلى تحديد الكلية التي يتم الالتحاق بها في العام الدراسي القادم و الزمن المحدد للوصول الي القرار هو 15 يوما وذلك لإمكانية التقديم لمكتب التنسيق.

3- **جمـع المعلومـات الضروريـة:** هـل توجـد شروط التحـاق جغـرافي، أو شروط خاصـة للقبـول بالجامعات؟.

- ما هي الكليات التي تقبل مجموع 95% أدبي في النطاق الجغرافي لسكني؟.

- ما هي الكليات التي تقبل مجموعي في المحافظة. طبيعة الدراسة، فرص العمـل بعـد التخـرج، ظروف العمل.

- ما هي الكليات التي تقبل مجموعي في الجمهورية. ظروف الإقامة و السفر و التكاليف.

- ما هي الكليات التي يمكن الالتحاق بها في الخارج. ظروف الإقامة و التكاليف.

4- **تحليل المعلومات:** يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومـات التـي جمعهـا في الخطـوة السـابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.

و يمكن أن يكون ذلك في تجميع و تصنيف المطبوعات المتعلقة بهذه الكليات أو في صورة قوائم أو جداول تبين أسماء الكليات المتاحة، مصنفة جغرافيا، و الظروف المتعلقة بكل منها من خبـث التكاليف و الشروط و المزايا و العيوب المتوقعة.

5-**وضع البدائل الممكنة:** تعرف هذه المرحلة بأنهـا المخـزون الابتكـاري لعمليـة حـل المشـكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكـار مـما يـؤدي إلى تعظـيم احـتمالات الوصـول إلى الحـل الأمثل.

حصر جميع الكليات التي نري أنها يمكن أن تحقق أهدافي.

تحليل مبدئي لإمكانية تحمل ظروفها و تكاليفها.

استبعاد الكليات فقط التي يتم التأكد من عدم تحمل ظروفها أو تكاليفها.

التوصل إلى الكليات التي يتم المفاضلة بينها.

6-تقييم البدائل: تهدف هذه المرحلة الي اختيار البديل الأمثل.

وضع معايير للتقييم.

وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.

دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعة.

التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج " البديل الأنسب".

الكليات المقترحة: الإعلام القاهرة - آداب الزقازيق – تجارة إسكندرية.

7-معايير التقييم:

فرص العمل المتاحة بعد التخرج – سهولة المقررات – نسب النجاح العامة في البكالوريوس – وجود أصدقاء لي في نفس الكلية – المواصلات – تكاليف الإقامة:

8-وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير:

فرص العمل المتاحة بعد التخرج (9)

سهولة المقررات (7)

نسب النجاح العامة في البكالوريوس (5)

وجود أصدقاء لي في نفس الكلية (4)

المواصلات (4)

تكاليف الإقامة (3)

مثال عملي

لدي 3 فرص لزيادة دخلي في عمل مسائي، الأولى نظير أجر ثابت 200 جنيه شهريا، و الثانية مقابل بأجر متغير 10 جنيهات عن كل عميل أقوم بخدمته و الثالثة أيضا بأجر متغير 8 جنيهات عن كل عميل.

وسبب حيرتي أنني سألت زملائي عن عدد العملاء المتوقع في حالة الأجر المتغير فأخبروني أن العملين شديدي التقلب، إلا أن الثالث أفضل من الثاني.

بالنسبة للعمل الثاني، يتراوح عدد العملاء المتوقع بين 5 في حال ركود العمل، 25 إذا كان متوسطا، 45 إذا كان نشطا.

بالنسبة للعمل الثالث، يتراوح عدد العملاء المتوقع بين 4 في حال ركود العمل، 35 إذا كان متوسطا، 55 إذا كان نشطا.كيف يمكنني اتخاذ القرار، وهل هناك معلومات أخري أتحرى عنها للوصول إلى قرار بهذا الشأن؟

السؤال الهام هنا هو ما هي احتمالات نشاط أو ركود العمل؟

ويتم ذك إذا أمكن لأصدقائك الإجابة علية مباشرة في صورة: 20% احتمال ركود 30% احتمال اعمل متوسط، 50% احتمال العمل نشطا.

أو يتم السؤال عن فترة زمنية معينة مثل الخمسة أشهر الأخيرة، وبالتالي يتم الوصول إلى نتيجة مشابهة للصورة السابقة.

نفترض وصولنا للبيانات التالية:

القيمة المتوقعة للعمل الثاني

= 20% * 5 + 30% * 25 + 50% *45 = 31عميلا

الأجر = 10 * 31 = 310 جنيها

القيمة المتوقعة للعمل الثالث

= 30% * 4 + 30% * 35 + 40% *55 = 34 عميلا

الأجر = 8 * 34 = 272 جنيها

و بمقارنتهم بالعمل ذو الدخل الثابت 200 جنيها، نجد أن العمل الثاني هو أفضل الحلول.

مثال عملي

لدي اشتراك موبايل بنظام الكارت، و قد أصبحت بعد أن التحقت بالعمل أحتاج لإجراء العديد من المكالمات، فهل نظام الاشتراك الشهري هو الأفضل لي؟

تكاليف الكارت

1.75جنيها للمكالمة و 30 جنيها رسوم كل 3 شهور

تكاليف الاشتراك

0.50جنيها للمكالمة و 60 جنيها رسوم كل شهر

المطلوب التوصل الي عدد المكالمات (س) التي إذا زادت عنها مكالماتي الشهرية

يكون الأفضل لي الاشتراك في نظام الاشتراك الشهري، أما إذا كانت مكالماتي أقل منها فيكون الأفضل البقاء علي نظام الكارت.

تكاليف س من المكالمات في نظام الكارت

س + 10 جنيهات

تكاليف س من المكالمات في نظام الاشتراك

0.5س + 60 جنيهات

نقطة السواء

1.75 س + 10 جنيهات = 0.5 * س + 60 جنيهات

1.75 س - 0.5 * س = 60 – 10

1.25 س = 50

س = 50 / 1.25 = 40

ويكون 40 مكالمة شهريا هـي النقطـة التـي تتسـاوى عنـدها تكـاليف النظـامين، وإذا زادت مكالماتي المتوقعة عن 40 مكالمة شهريا يكون الأفضل اختيار نظام الاشتراك.

مفهوم المشكلة

هي حالة من عدم الرضا أو التوتر تنشأ عن إدراك وجود عوائق تعترض الوصـول إلى الهـدف أو توقع إمكانية الحصول على نتائج أفضل بالاستفادة من العمليات والأنشطة المألوفة علي وجه حسن وأكثر كفاية.

ويمكن تعريف المشكلة من منظور آخر على أنها نتيجة غير مرضية أو غير مرغوب فيها تنشـأ من وجود سبب أو عدة أسباب معروفة أو غير معروفـة تحتـاج لإجـراء دراسـات عنهـا للتعـرف عليها حتى يمكن التأثير عليها، كما تختلف المشكلات من حيث درجة حدتها أو تأثيرها.

أساليب حل المشكلات

أن محاولة حل مشكلة من المشكلات عبارة عن إزالة حالة عدم الرضا والتـوتر التـي حـدثت وفي هذا المجال هناك أكثر من أسلوب قد يتبع: -

أسلوب سلبي: من خلال الهروب من الموقف كله.

أسلوب التجربة والخطأ: باستدعاء بعض الخبرات السابقة.

أسلوب التجزيء: أي إيجاد احتمالات تدخل في أجزاء متتالية بحيث يـؤدي الانتهـاء مـن جـزء أو مرحلة منها إلي الانتقال للجزء أو المرحلة التالية حتى اتخاذ القرارات.

التردد في اتخاذ القرارات

●ينشأ التردد من عدة حالات:

●عدم القـدرة عـلى تحديـد الأهـداف التـي يمكـن أن تتحقـق باتخـاذ القـرار. إن عـدم وضـوح الأهداف يجعل صورة الموقف متـأرجحة.

●عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.

●عدم القدرة على تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبـدائل المختلفـة مـما يخلـق حالـة عصبية يصحبها تردد.

●ظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار.

●قلة خبرة متخذ القرار ومرانه واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً 100 % بمعنـي عـدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار.

تقليل التردد في اتخاذ القرارات

لكي يقل " التردد " في اتخاذ القرار يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن: -

●كل قرار يجب أن يساهم في تحقيق الأهداف.

●إن التبسيط الزائد عن الحد – بعدم إدخـال الأشـياء غـير المحسوسـة أو عـدم دراسـة أثـر الانفعالات العاطفية يعتبر من طبيعة المشـكلة ويزيـد مـن الـتردد لـذلك مـن الضروري إعطـاء أهميـة للشـعور والانفعـالات والعواطـف بالإضـافة إلى الأشـياء الظـاهرة الملموسـة أو الممكـن الاستدلال بها عقلياً.

●ليس من الممكن إرضاء كل الناس فمعظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل الناس فلابد – في كل قرار – من أشخاص غير راضين عنه وهم يحاولون دائماً انتقاد القرار بعد إصداره ومن المهـم على متخذ القرار في هذه الحالة أن يشرح ظروف القرار ويحاول كسب تعاون الجميع.

لماذا لا يتخذ المديرون قرارات رشيدة ؟

1.العجز عـن تحديـد المشـكلة تحديـداً واضـحاً أو عـدم قدرتـه عـلى التمييـز بـين المشـكلة السطحية والمشكلة الحقيقية فإذا حدث ذلك فإن النتيجة المتوقعة هي الحصول علي (الإجابـة الصحيحة للمشكلة الخاطئة) أي قرار حل صحيح لمشكلة أخري غير تلـك المشـكلة التـي يريـد متخذ القرار حلها.

2.العجز عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وهذا غالباً ما يـؤدي إلي اختيـاره حـلاً أقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه فإذا اتخذ القرار دون دراسة جميع الحلول وكان بين الحلـول التي لم تدرس حل أمثل كان القرار غير رشيد نسبياً لوجود حل أحسن لم ينتبه إليه

3.العجز عن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة وهذا ما يطلق عليه(التكاليف الغارقة Sunk Costs) فاستثمار مئـات الألـوف مـن الجنيهـات في آلات ثقيلة لصنع السيارات يقلل من فرص الاختيار أمام مدير المشروع في حالة ما إذا أراد تغيير نـوع السلعة في إنتاج سلعة أخري مثلاً وبالمثل يمكن القول إن المهندس الـذي قضي عشريـن عامـاً في أعمال هندسية يجد من الصعوبة تغيير اتجاهه ليكون محامياً أو طبيباً بسـبب التكـاليف التـي دفعها والتي لا يمكن استردادها (سواء كانت هذه التكاليف مادية في شكل أموال أو معنوية في شكل خبرات واستعدادات نفسية).

4.إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرارات بمهاراته وعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادتـه وعـلى هـذا فتصرفاتـه تكـون محـدودة ومتـأثرة بقدرتـه الفكريـة أو اليدويـة أو قوتـه العضـلية أو الجسمانية.

5.إن الفرد محدود بقيمه الفلسـفية والاجتماعيـة والأخلاقيـة فنجـد بعـض متخـذي القـرارات يركزون اهتمامهم علي الاعتبارات الاقتصادية والمالية ويعتقدون أن الناحية المالية يجـب أن تأخـذ الاعتبار الأول بينما يميل البعض الآخر إلي التركيز علي النواحي الإنسانية ونجد الـبعض الآخـر يميـل بطبيعته إلي القيم الروحية والدينية كما نري البعض يؤثر ناحية الجمال والفن ومن ناحيـة أخـري فإذا كان متخذ القرار مخلصـاً للمنظمـة التـي يعمـل بهـا فإنـه يتخـذ قـرارات في حـدود أهـداف المنظمة أما إذا كان إخلاصه ضعيفاً فإن أهدافه الشخصية ودوافعه ستطغي في اتخاذ القرارات.

6. إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرارات بمعلوماته وخبرته عـن الأشـياء التـي تتعلـق بوظيفتـه سواء أكانت هذه المعلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي.

7.إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار فغالباً مـا لا يكـون هنـاك وقـت كاف لدراسة مختلف البدائل وفحص النتائج المترتبة على كل بديل خصوصاً وإنـه مـن الضروري اتخاذ القرار في الوقت الملائم.

الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات

1.عدم إدراك المشكلة لعدم وجود إطار عن الأوضاع المثلي.

2.التشخيص السيئ للمشكلة لعدم معرفة الوضع الأمثل.

3.الفشل في توليد بدائل جديدة والاكتفاء بقبول الحلول التقليدية المعروفة.

4.الفشل في تقييم البدائل تقييماً دقيقاً والفشل في تحديد معايير لاختيار البديل الأمثل.

5.تأثر صانع القرار بتركيبه السيكولوجى في صناعة القرار دون دراسة موضوعية لنتائج هـذا القرار.

6.ضعف قدرة صانع القـرار في الاعـتراف بالضـغوط الاجتماعيـة والأعـراف والتقاليـد وسـوء التصرف في عمل أوضاع متوازنة بين ما يتطلبه القرار وما يفرضه المجتمع من ضـغوط وأعـراف وتقاليد.

7.عـدم إشراك صـانعي القـرارات المسـئولين والمـرتبطين بالمشـكلة بأولئـك الـذين سـيتأثرون بالحلول المتوقعة للمشكلات.

8.الفشل في وضع خطة عمل لتنفيذ القرار أو في متابعة تنفيذ القرار.

الفصل الحادي عشر

فن إدارة الاجتماعات وقواعد تنظيمها وأنواعها وتصنيفها

وقد اتفق الدارسون للإدارة على مفهوم واحد لها ولكنهم اختلفوا في نظرياتهم وعملياتها واستراتيجياتها، فأبرزوا كثيراً من الفوارق في أساليبها وطرقها وممارساتها.

وسأتناول في مقالي هذا في عجالة تسمح لي بإلقاء الضوء على الإدارة المدرسية من حيث مفهومها وطبيعتها وتعريفاتها، ثم أبسط موضوع الاجتماع وأهميته في الحياة والإدارة، وما هي أنواعها و مبررات انعقادها، وكيفية التحضير لها، وما قواعدها والسلوكيات التي تحدث فيها، ثم ما هو تقييم الاجتماع، وما هي أسباب نجاح وفشل بعض الاجتماعات؟.

فإدارة أي شيء تعني ضرورة حصول الاجتماعات، ومع ذلك فإن الفكرة العامة لكثير من الأشخاص الذين شاركوا في اجتماعات سيئة التنظيم وتفتقر إلى السيطرة والتوجيه، هي أن تلك الاجتماعات كانت مضيعة للوقت، مع أن عباراتهم تشير إلى جوانب الضعف في تلك الاجتماعات وليس بالضرورة إلى عدم الحاجة إلى إنعقادها، ثم سأتناول: إدارة الإبداع، لأن الإبتكار والإبداع يمثلان أحد الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، والتربوية خاصة، إذ أن العالم يتقدم والحاجات والطموحات تتقدم معه والإبداع أصبح حاجة مهمة في الحياة بديلاً للعمل التقليدي الروتيني الجامد.

لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حدّ الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموّه.

وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأسمى حتى تكون متألقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً أي حتى تكون مؤسسة خلاّقة مبدعة ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها.

وقد يمكننا تعريف الإبداع " بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية، أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام "، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسّد في العمل لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع.

والثقافة المنهزمة غير قادرة على الإبداع والإبتكار، وبذلك تكون التربية وسط هذه الثقافة تبعية وتخلق الشخصية التابعة، وهذا النوع من النمط السلوكي يعتبر تكيفاً عمدياً لذوق ومفهوم عقلية الإنسان، وهو أيضاً نوع من قهر الذات والاعتداء عليها بل محو للذات في وسط التيار السلبي المليء بالإحباطات الديمقراطيات التربوية التعليمية والاجتماعية الناقصة، إنه التكيف السلبي مع الثقافة المنهزمة والتربية التابعة.

من هنا فإن القيادة التربوية والإدارة المدرسية تمثلان أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية، و تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم، وهذا كما أرى يعني فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها. إلا أن الإدارة تعنى بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة، و القائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة

والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة، وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى، وللربط ما بين القيادة عند الآخرين وشكل القيادة التي نريد نؤكد أن النظرية العالمية الثالثة المستندة إلى الإسلام، هو النظام الآلهي الثابت والمستقر، بعكس ما وضعه الآخرون من أدوات حكم غير ثابته وغير مستقرة رغم إدعاءات واضعيها، وروح القيادة نابع في النظرية العالمية الثالثة من الدين الإسلامي الذي يفيض بالمبادئ الديمقراطية، كالحرية والمساواة والأخاء، قبل أن تقرها الثورة الفرنسية بعقود وقرون طويله، فالقيادة في النظرية العالمية الثالثة للشعب من خلال المؤتمرات الشعبية لا من خلال نواب عن الشعب، بإعتباره غائب في ظن من إبتدع هذا النظام؟.

تعريفات القيادة

1. عرفها (روبرت ليفنجسون): بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام الموارد والتسهيلات، وعرفها (أوردي تيد): بأنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه.

2. وتعرف القيادة: أنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، وينتفعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاهات " الذي يحافظ على تكامل عملها ". وتعرف أيضاً، " بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم ". وهي أيضاً، " السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك ".

وقد تعددت تعريفات الإدارة بتعدد وجهات النظر التي بحثت فيها، حيث لا يوجد تعريف واحد يفي بالغرض ومن هذه التعريفات:

1. تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة.

2. عملية تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك.

3. الترتيب والتنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة.

4. تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد وأسرع وقت وأفضل نتيجة.

5. نشاط يعتمد على التفكير والعمل ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والإمكانات المادية المتاحة وفقاً للأسس والقواعد العملية.

الإدارة العامة والتربوية والتعليمية والمدرسية والصفية:

1. الإدارة العامة:

هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم، فإذا كانت هذه المجهودات عامة أي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة تشمل الأعمال الحكومية على اختلاف أنواعها اقتصادية كانت أو اجتماعية أو زراعية أو صناعية أو صحية أو تعليمية وغيرها.

2. الإدارة التربوية:

هي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع.

3. الإدارة التعليمية:

هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية، وهي الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارسته بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه.

4. الإدارة المدرسية:

هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. وهي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها.

5. الإدارة الصفية:

هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية - التعلمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم، والطالب والمنهاج، والطالب وزميله، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعة للمنهاج.

الفرق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية:

من الملاحظ أن هناك خلطاً شائعاً بين مفهومي الإدارة المدرسية والتعليمية، وذلك عند بعض المشتغلين بالإدارة ن حيث يطلقون اسم الإدارة المدرسية على التعليمية أو العكس.

ولتوضيح ذلك:

الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، أما الإدارة التعليمية هي الوحدة القائمة برسم السياسة التعليمية، وتعد العلاقة بين الإدارة التعليمية والمدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى أن الإدارة المدرسية تعد جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها وإستراتيجية محددة يتركز فيها فعاليتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة لتضمن سلامة هذا التنفيذ. وقد برز في اللغة الإنجليزية مصطلين للإدارة نذكرهما للفائدة وهما:

ADMINISTRATION

ويعني هذا المصطلح إدارة أو حكومة: وهو توجيه الآخرين لتنفيذ رغبة طرف ثالث بإستخدام وسائل يختارها الطرف نفسه.

ويعرف أيضاً بانه نظام شامل لتوجيه وإدارة كامل النظام لتحقيق أهداف محددة، وفي النظام التربوي يتناول هذا المفهوم مستويات من الإدارة فوق مستوى الإدارة المدرسية.

أما المصطلح الآخر MANAGEMENT

فيعني إدارة أو سياسة: ويعرف بأنه توجيه الآخرين لمتابعة نهايات بإستخدام وسائل كل منها يختاره المدير.

ويشمل إدارة النظام داخل المؤسسة، كما يهتم برسم السياسات والتخطيط في داخل تلك المؤسسة، ويعني ذلك إدارة جانب من العملية التعليمية.

وهنا أبدأ حديثي عن الإجتماعات وقواعدها، بحكمة صينية تقول: أن الرجل العاقل هو الذي إذا أراد أن يعلو على الناس، وضع نفسه أسفلهم، وإذا شاء أن يتصدرهم جعل نفسه خلفهم، ألا ترى البحار والأنهار كيف ترفد من مئات الترع والجداول التي تعلوها. من هنا فلا يمكن أن يمر وقت دون أن يشهد اجتماعًا، فإدارة أي شيء تعني ضرورة حصول الاجتماعات، وتعد إدارة الاجتماعات بفعالية وبشكل مثمر عملية مباشرة نسبيًا، فالتحضير المسبق والاستعداد لتوجيه الأمور والسيطرة عليها خطوات كبيرة على طريق التأكد من تحقيق الاجتماع لأهدافه.

مفهوم الاجتماعات:-

يعرف العثيمين الاجتماعات بأنها " عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين ".

أما الاجتماعات الفعالة فهي كما أوضح السيد، وآخرون فهي التي تحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن وبرضى غالبية الأعضاء.

ومهما اختلفت وجهات النظر في تعريفهم للاجتماعات، فهي كلمة عادة للدلالة على التئام عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد.

وفي ضوء هذا التعريف تتمثل أركان الاجتماع في وجود عدد محدد من الناس يتفاعلون معًا لتحقيق هدفاً ما، بتوافر الإمكانات المادية المناسبة.

من هنا فإن الاجتماعات وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، وعن طريقها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين، كما أنها وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش.

ويشير كل من العثيمين، السيد وآخرون، و كينان إلى وجود عدة أنواع للاجتماعات تبعاً لتعدد أسس تصنيفها، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها:-

1- من حيث المدة أو الزمن:-

أ-اجتماعات دورية: وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه، ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.

ب-اجتماعات غير دورية: وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

2-من حيث الشكل: -

أ-اجتماعات رسمية: وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام، الفترة المحددة للعضو للكلام).

ب-اجتماعات غير رسمية: وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

3-من حيث المستوى:

أ-اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي: مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة، والاتحاد الإفريقي.

ب-اجتماعات على مستوى الدولة: مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى مؤتمر الشعب العام في الانظمة الجماهيرية.

ج-اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص: مثل اجتماع مجالس إدارات الشركات والمؤسسات وكذلك اللجان المشكلة في الشركات.

أهمية الاجتماعات:

تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها كما أشار كل من العثيمين، والسيد وآخرون، في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:-

1- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.

2- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية.

3- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.

4- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب).

5-إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشتركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.

6- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات:-

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة ويشير كل من كينان والسيد وآخرون، إلى أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:-:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد.

ولأهمية كل مرحلة من هذه المراحل، واشتمال كل منها على عدد من الخطوات والأدوار الرئيسية، فإننا سوف نتطرق لكل منها بشيء من التفصيل.

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع:-

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات أشار إلى عدد منها كل من العثيمين، كينان، وذكرها السيد وآخرون وتلك الأمور أو الخطوات هي: -

1- تحديد الهدف من الاجتماع: (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع).

يبين كينان إن الاجتماعات تستغرق وقتا وجهدا كبيرا، ولكن مع "ذلك يدعو البعض إلى عقد اجتماع لأنهم لم يفكروا في البدائل المناسبة التي يمكن أن تعطي

النتائج ذاتها" أو لأنهم يرون إن جمع الأشخاص معا يمكن أن يكون عنصر راحة نفسية وأسلوبا معتادا في معالجة الأمور وتجنب تحمل المسؤولية الشخصية.

ومع تحديد الأهداف يجب إن يتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع وأن تكون معروفة للجميع وإن تخاطب هذه الأهداف المشاركين بكلمات محددة، وإن يحتاج لكل عضو للإسهام فيها.

ويوضح السيد، وآخرون وجود عدة أهداف للاجتماعات مثل:طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة أو العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد، أو الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات ... الخ،

ويؤكد كلا الكاتبين السابقين على أهمية أن يفكر المدير مسبقا قبل الاجتماع ويسأل نفسه عن الغرض أو الهدف منه ؟ هل هو أنسب وسيلة لتحقيق الهدف ؟.

2- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع: (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه).

يجب على المدير المسئول أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه، وفي كلا الحالتين يجب عليه كما أشار كينان أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل، وان يتأكد كما أوضح السيد، وآخرون من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها ما يلي:-

أ) أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع.

ب) أن تتوافر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.

ج) أن تتوافر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.

د) أن يكون قادرا على العمل الجماعي التشاركي.

ه) أن يكون من النوع الديمقراطي الذي لا يفرض رأيه على الآخرين.

و) أن يكون قوي الشخصية لا من النوع الذي الخجول الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين.

ويضاف إلى الشروط السابقة بالنسبة للمدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من يكلفه برئاسة الاجتماع، أن يلم بخطوات ومبادئ إدارة الاجتماعات وأن يكون فعالاً والرئيس الفعال كما أشار العثيمين، هو الذي يبني علاقته مع بقية الأعضاء على التعاون والثقة والمساواة في إعطاء الفرص لجميع الأعضاء بحيث يتيح لكل عضو أن يعبر عن آرائه وأفكاره بحرية "

وتفيد هذه الخطوة السابقة كما أشار السيد، وآخرون في عدة أمور أهمها: إرسال الدعوات والمعلومات للمدعوين للاجتماع قبل عقده بوقت كافي وبذلك يتمكنون من التحضير للاجتماع بشكل جيد، واختيار وترتيب مكان الاجتماع.

3- إعداد جدول أعمال الاجتماع: (رئيس الاجتماع والسكرتير).

لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جدا في إنجاح الاجتماع، ونظرا لذلك فإن يؤكد على ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق اقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي: الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، وأسماء المشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد.

كما يؤكد السيد، وآخرون على أهمية ترتيب الموضوعات في تناولها وفقا لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع (إن أمكن ذلك)، وعلى مراعاة القواعد التالية عند إعداد جدول أعمال الاجتماع.

أ) الاقتصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.

ب) مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركين عن الموضوعات المطروحة للنقاش.

ج) العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الامكان (تشير الدراسات إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم يمكن الحفاظ عليه إذا لم تزد المدة في المتوسط عن ساعتين.

د) اختيار الوقت الملائم لعقد الاجتماع (9-12 ظهراً حسبما تشير الدراسات أو2-5 بعد الظهر شريطة تناول غذاء خفيف).

4- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع بشكل مناسب وتحت إشراف مباشر من رئيس الاجتماع.

فنجاح الاجتماعات يتطلب توافر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع، ومن تلك العوامل كما أشار كل من كينان، السيد هي: مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، ومناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات، و توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين حسب الاهمية.

وبخصوص شكل الاجتماع يشير السيد إلى أن ذلك يعتمد إلى حد كبير على الهدف من الاجتماع، وان انسب شكلين هما الشكل الدائري والبيضاوي حيث يتيحان اكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين.

5- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس).

ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع:-

وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب.

أولا: الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:-

1 -معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.

2- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.

3- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.

4- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.

5- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.

6- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.

7- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.

8- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.

9- الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

ثانيا: أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:-

1-مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.

2- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي:-

أ) تشكيل الاجتماع: مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.

ب) المرحلة العاصفة: مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.

ج) مرحلة التطبيع: مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.

د) مرحلة الأداء: مرحلة النتائج، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج.

3- افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية: الترحيب بالمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصر الغائبين، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت.

4- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.

5- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.

6-إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.

7- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة .... الخ.

8- حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.

9- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.

10- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض، والمتعالي، والمتعصب، والثرثار، والمنطوي .... الخ).

11- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولا بأول، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق.

12- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعى في ذلك إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد:-

وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:-

أولاً: توثيق الاجتماع:

يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر كما أشار كل من العثيمين، وكينان، والسيد وآخرون النقاط التالية:-

1-عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.

2-قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.

3-اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.

4-اسم رئيس الاجتماع.

5-جدول الأعمال.

6- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.

7- خلاصة توزيع المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.

8- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

ويؤكد كينان على مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع: استعمال صيغة الماضي، وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية

الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسئول عنه.

وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فانه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

أولا: تقييم الاجتماع:-

يؤكد السيد وآخرون على أهمية قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة.

وفي تصنيف آخر لأنواع الإجتماعات فإن الأجتماعات الأكثر شيوعاً هي:-

1-اجتماع توصيل المعلومات.

على المدير أو المسؤول بأن المعلومات المراد توصيلها لن تفهم إلا إذا قام بتوضيحها بنفسه.

2- اجتماع الحصول على المعلومات.

هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين يعتبر هذا النمط من الاجتماعات يتجه من إمكانية التعرف على صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين،

يسمى هذا النوع من الاجتماع "اجتماع عصف الأفكار" الذي يسمح لجميع الحاضرين بالمشاركة بآرائهم ووجهات نظرهم.

3- اجتماع حل المشكلات.

تهدف إلى التوصل لحلول مفضلة ومقبولة لمشكلة معينة، إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ.

4- اجتماع تكوين الاتجاهات.

تهـدف لتكوين اتجـاهات معينة أو تعـديل الأفكار والاتجاهات القديمة وتقبل ما هو جديد منها.

5- الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي.

يهدف توجيه العاملين وتحسين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم.

وهناك أيضاً إجتماعات من نوع آخر على شاكلة: -

1-اجتماعات دورية: تعقد بشكل أسبوعي أو شهري أو سنوي تهـدف هـذه الاجتماعـات إلى الاطلاع على التطورات وعلى نتائج العمل والملاحظات النهائية بشأنها.

2- اجتماعات عادية: تعقد بشكل مستمر تهدف مناقشة موضوعات تنفيذية تتعلق بكيفيـة إنجاز الأعمال اليومية وحل الصعوبات التي تعوق تنفيذها.

3- اجتماعات داخلية: تعقد داخل المنظمة لمناقشة موضوعات داخلية بين الإدارات والأقسام فيها.

4- اجتماعات خارجية: تعقد خارج المنظمة يشترك فيها أعضـاء مـن جهـات مختلفـة يهـدف مناقشة موضوعات مشتركة أو لتنسيق برامج عمل معينة فيما بين هذه الجهات.

5- اجتماعات خاصة: تعقد بشكل استثنائي وذلك لمناقشة موضوعات طارئة.

مبررات عقد الاجتماع:-

هناك مبررات قوية وواضحة تدعو إلى توحيد الجهود الجماعية وعقد الاجتماعات ومن هـذه المبررات:-

1- وجود ما يدعو إلى تغيير الوضع القائم.

2-تنشيط الأفكار والآراء والخبرات بين العاملين من فترة إلى أخرى.

3-وجود رغبة وتقبل في تطبيق القرارات التي تصدر عن الاجتماعات.

4- وجود مشكلة أو قضية معينة تتطلب المتابعة والتقييم المستمر.

5- سهولة توزيع المهام والمسؤوليات وتأمين تحقيق التنسيق أثناء التنفيذ.

6- تحقيق إيجابيات اللقاء المباشر بين أعضاء الاجتماع وتدريبهم وزيادة معرفتهم وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية.

7-خطورةوتكلفة القرار الفردي وأفضلية الجهود الجماعية.

أسباب إنعقاد الاجتماعات: -

1-اتخاذ القرار: اجتماع الأطراف المعنية كافة هو عادة أفضل طريقة لتبادل المعارف والخبرات والتوصل إلى أفضل القرارات.

2-الاتصال: الاجتماع المثمر تتيح الاتصال لجميع الأطراف المشتركة بسرعة ودقة.

3-القدرة على الابتكار: الاجتماع الجيد المثمر يتيح تدفق الأفكار.

4-تشكيل الفرق: إن تشكيل فرق عمل لا يمكن أن يتم من غير عقد اجتماعات حيث تتكون العلاقات.

5- التشاور: الاجتماع وسيلة فعالة للتشاور ومشاهدة عدد من الأشخاص.

6- استقبال معلمين جدد: كلما ظهرت أطراف جديدة في ساحة تتطلب منهج إقامة علاقة عمل مع أخرين يكون هناك سبب وجيه للاجتماع.

((التحضير للاجتماع))

يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التجهيز له وعادة ما يتضمن التحضير للاجتماع ما يلي:

أولاً: ما يعلمه منظم أو مدير الاجتماع قبل الاجتماع.

عند نهاية الاجتماع لابد أن يقدم محضر أو ملخص يسجل فيه كل ما دار من مناقشات وموضوعات وقرارات وتوزيع المهام التي أسفرت عن الاجتماع ووقت انجازه والأشخاص الذين يتم توزيع العمل عليهم.

ولابد من تحديد الاجتماع القادم قبل انفضاض الجلسة ثم يطبع ويوزع على الأعضاء بعد أيام من عقد الاجتماع.

أنماط سلوك الأعضاء: -

1-العضو المتكبر أو المتعالي:

وهذا النوع وجه إليه أسئلة صعبة، أو أعد تعليقاته لباقي الأعضاء لمناقشتها.

2-العضو سريع الرد:

لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة اشكره واقترح اشتراك أفراد آخرين من الأعضاء في المناقشة.

3-العضو المعترض:

يعترض على كل فكرة تطرح حافظ على هدوء أعصابك، اشكره على أفكاره الجيدة واطرح أفكاره الخاطئة على الأعضاء لمناقشتها.

4-العضوالثرثار:

يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة قاطعه، واشكره، ثم اطرح النقاط المطلوب مناقشتها، وتابع الموضوع.

5-العضو المشاغب:

يعمل على عرقلة سير الاجتماع احتفظ بهدوئك، ووضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.

6-العضو المتعصب:

يرفض تمامًا تقبل الأفكار الأخرى المطروحة اطرح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة، وذكره بضيق وقت الاجتماع وباستعدادك لمناقشة أفكاره معه بعد الاجتماع.

7-العضو الهادئ:

لا يشارك في المناقشة اثن عليه، وشجعه على الاشتراك في المناقشة بتوجيه الأسئلة السهلة إليه.

8-العضو العييّ:

يعجز عن الإفصاح عن آرائه ومشاعره لا تقل لهم اذا تعني بكذا، بل أعد ما قاله بلغتك.

9-العضو الهامس:

يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي لا تحرجه، ادعه باسمه واسأله سؤالاً سهلاً أو أعد النقطة الأخيرة للحديث، واسأله عن ملاحظاته حولها.

10-العضو المخطئ:

يقدم ملاحظات بغير عناية علق على ملاحظاته بالقول: "هذه وجهة نظر في الموضوع ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى؟ (اذكر وجهة النظر الصحيحة).

11-العضو الراغب في المساعدة:

يشارك ضمن الحدود الدنيا للمشاركة ويعلن عن رغبته في مساعدة الآخرين له لا يشارك في المناقشة شجعه بصورة مستمرة لتقديم أفكاره، بخاصة عندما تخف الحماسة تجاه مناقشة الموضوع المطروح.

12-العضو الخائف:

لا يشارك في المناقشة اسأله أسئلة، و اثن عليه كلما كان ذلك ممكنًا، واجعله يشعر بأهميته.

13-العضوالمشاجر.

يرفض أفكار الآخرين اعرض أفكاره على المجموعة لتحكم عليها.

14-العضو غير المهتم:

لا يشارك في المناقشة اسأله عن طبيعة وظيفته، وبين له كيف يمكنه أن يفيد من مناقشة الموضوع المطروح للنقاش.

15-العضو الأذكى:

يطرح أسئلة خادعة وفيها قدر من الحيلة والبراعة كن يقظًا للأسئلة التي يطرحها وقم بعرضها على المجموعة للإجابة عنها.

تقييم الاجتماع:-

ثانيًا: فيما يتعلق تقييم فعالية الاجتماع:-

ترى باربارا وزميلها بالمبر أن فعالية الاجتماع تقوم على ركنين أساسين: (ركن الكفاءة) ويقصد به الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للاجتماع بما فيها الوقت. (ركن الانتاجية) يعني التقدم نحو الأهداف المحددة والإفادة القصوى من الفرص المتاحة.

ثمة مؤثرات يمكن استخدامها للحكم على فعالية الاجتماع.

بالطبع إن ما عرضناه من تعريف للاجتماع وأهميته وأنواعه ومبررات عقد الاجتماع وكيفية التحضير للاجتماع وما هي الأنماط السلوكية التي يمكن أن نواجهها في أي اجتماع، وكيفية التعامل معها ثم كيفية تقييم الاجتماع وما هي أسباب نجاح أو فشل بعض الاجتماعات.

ونصل في النهاية: إن الاجتماعات هي وسيلة لتحقيق غاية ما ونادرًا ما تكون هي الغاية بحد ذاتها وتكون حصيلة الاجتماع بداية لنشاطات أخرى حتى لو كانت مجرد عقد اجتماع آخر.

ومن خلال اعتبار الاجتماعات وسيلة بناءة لصنع القرارات سوف تجد من الأسهل توجيه الجهد بطريقة بناءة وهذا يعني السعي لتحقيق الهدف الذي دعي من أجله الاجتماع.

والأمر الذي لا نمل من التأكيد عليه هو ضرورة التعامل مع الاجتماعات كعملية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة حتى تأتي النتائج منسجمة مع ما يبذل فيها من جهد ووقت.

وفي قطاع التربية والتعليم تحديدا " المدارس " فعلى المدير وهو رئيس أغلب الإجتماعات واللقاءات أن يكون إجتماعه مع المعلمين في اللحظة التي يغادر فيها مكتبه إذ لابد أن يذهب للاجتماع هاشًا باشًا لا بوجه عبوس منفر وتذكر دائمًا أن الابتسامة تفتح مغاليق القلوب وعندما يصل إلى مكان الاجتماع فعليه أن يتصرف بقدر عال من الذكاء الاجتماعي والكياسة والأدب مع كل من يصادفه في ذلك

المكان، إذ إن الانطباع الذي يخلقه من اللحظة الأولى له تأثير حاسم على مجمل علاقاته.

الجزء الثاني: إدارة الإبداع: -

يمثل الابتكار والإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ أن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلا يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المؤسسات - على اختلاف أنماطها وأنواعها - بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل.

لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حدّ الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموّه.

وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك. فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأسمى والأسمى حتى تكون متألقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً وبتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاّقة مبدعة، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها.

وقد يمكننا تعريف الإبداع " بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام "، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسّد في العمل، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع، ولذا فإن عملية الإبداع تمر في الغالب بأربعة مراحل هي:-

الإعداد - والاختيار - والإلهام - ومرحلة التحقق.

ولذلك نؤكد أنه ينبغي أن تتسم الأفكار الخلاقة بالعملية أيضاً حتى يصح أن تكون فكرة خلاّقة وإلا فإن مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق ناقصة لأنها لاحظت الحدود المثلى للفكر والفكر يسمو ويتألق ولا يحدّده مكان أو زمان أو طاقة أو خبرة,

بخلاف العمل والعملية فإنها مراحل يجب أن تنسجم مع الزمان والمكان والطاقة والقدرة على إنجازها حتى تصبح ممكنة.

لأن العمل محكوم بشرائط ذلك دون الفكر. فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكاراً مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.

وبذلك يشمل الإبداع طرق الإدارة الفاعلة والقدرة على التأثير الناجح والأخذ بزمام الأمور إلى المراتب الأعلى والأفضل.

التفكير الخلاّق.. والآخر المنطقي:-

إن كل عمل ناجح بحاجة إلى ثلاثة أصناف من الأفراد:-

(المدراء، العاملون، المبدعون)

، وما لم يحصل توافق وانسجام بين هذه الأصناف الثلاثة لا يأخذ العمل مسيره إلى التقدّم والنجاح. فالأوّل والثاني يقوّمان العمل والثالث يميّزه عن غيره بالخصائص والأوسمة.

ومن الواضح أن القرار الإداري هو العلة التي تقف وراء النجاح والفشل، وللتفكير الإنساني الدور البارز في طابع القرارات الإدارية وفي الغالب فإن القرار العقلاني يحدّد إما على أساس منطقي أو إبداعي خلاّق.

فالتفكير المنطقي يتدرّج حسب قانون الأسباب خطوة فخطوة حتى يتوافق مع القواعد المنطقية، لذا فإنه لا يتجاوز الأعراف والتقاليد والأنظمة المفروضة والأساليب المألوفة في الغالب، لأن المنطق يفرض على صاحبه مراعاة توازن الفكر مع العمل مع كسب الأرباح مع الخسائر الأقل ونحو ذلك من موازنات ضرورية لسلامة الإدارة.

أما التفكير الإبداعي فهو قد يتجاوز الأعراف والتقاليد ويخرق المألوف بشجاعة وإقدام فلا يخضع لقواعد ثابتة أو قرارات محكمة لذا فإنه في الغالب يخيف ويوقع المتعايشين معه بالحذر والارتباك وكما هو معروف عن طبيعة البشر التخوف من كل جديد، لذلك فإن الفكر الخلاّق قد لا يعدم أن يجد من يخالفه بشدة وينسب إليه النواقص، حتى يثبت مصداقيته وصحته بعد حين والأمر الذي يهوّن الخطب هو أنه بعد النجاح سيشكّل انتصاراً كبيراً لأصحابه ويزيد من مصداقيتهم وكفاءتهم.

ولا يخلو الأمر من تعارض بين النمطين في التفكير، والحلّ الأمثل هو الجمع بين النمطين وأفضل طريقة لذلك هو فسح المجال لكلا الفكرين في العمل ولأفرادهما بالمواصلة.

اكتشاف العناصر المبدعة: -

إن الابتكار والإبداع شكل راق من النشاط والخلاقية الإنسانية وقد أصبح منذ الخمسينات من القرن الماضي مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول والمؤسسات, فبعد أن حلّت الآلة في المصانع والإدارات والمؤسسات لم تعد الحاجة إلى العضلات البشرية بتلك الأهمية وإنما نحت الضرورة إلى الطاقة المفكرة الخلاقة إذ تجاوزت تقنيات الآلة الزمان والمكان في السرعة على الإنجاز في المصانع والشركات الصناعية والتجارية فضلاً عن الإتقان والجودة كما تجاوزت معرقلات التواصل والارتباط ونقل المفاهيم والمؤثّرات في المؤسسات البشرية والفكرية, مما جعل الاستغناء عن الكثير من الطاقات والكفاءات العضلية والوظيفية أمراً طبيعياً. وفي المقابل ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي الفذ فبات من الضروري على كل مؤسسة إيجاد قدرات خلاّقة في أفرادها تعينها على مواكبة التطور السريع كضرورة اهتمامها في تطوير القدرات المبدعة لبذل المزيد حتى تبقى في القمة دائماً.

ومن هنا ينبغي – دائماً – التوجّه إلى صفات الأفراد وخصوصياتهم لاكتشاف الطاقات المبدعة فيهم حتى لا نحرمها من العناية ولا نحرم العمل من فرص أفضل

للتقدم, وتتمثل صفات المبدعين بجملة من المظاهر في السلوكيات والأنشطة اليومية في البيت ومكان العمل والشارع والنادي وغيرها من مواقع النشاط.

وقد حدّد بعض علماء النفس الصفات الإبداعية في الأفراد في عدّة مظاهر نذكر منها ما يلي:-

1-النهم إلى المعرفة والاستطلاع الشخصي وفي التجمّعات يميل المبدعون غالباً إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير.

2-الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.

3-القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.

4-التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات.

5-تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، ويترفع الفرد المبدع في الغالب عن السلبية والتزلّف والنفاق، لأنها مساوئ تتنافى مع شعوره بالثقة وتفكيره المتحرّر وطموحه العالي إلى الكمال وتحسين الأوضاع وتوجيهها إلى الأفضل. لذلك فإن المبدعين في الغالب يتسمون دائماً بالصدق والبحث عن الحقيقة.

فيرفضون مواراتها أو تجاوزها فقد ينتقدون المستويات الأعلى إذا وجدوا خللاً في أدائهم أو سلوكهم كما يطرحون البدائل الإيجابية ويساهمون فيها فلا يكتفون بالنقد لمجرّد النقد بلا تفاعل ومشاركة في تحسين الأوضاع.

كما لا يبطنون شيئا ويظهرون خلافه، لأن هذه صفات تنشأ من النقص والعجز وهو أمر يتنافى مع الإبداع.

6- قراءة الماورائيات لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبة أو قراءة فكرة ومراقبة عمل أو سلوك وعدم الوقوف إلى حدّ الظاهرة من دون تحليل وتعمّق.

7-الاستقلالية، إذ أن المبدعين يتميّزون – في الغالب – بالتحرّر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حباً بالخروج عن المألوف دائماً بل لتطلّعهم الدائم

وطموحهم العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف ومن الواضح أن لـبعض التقاليـد والنمطيـة أهميّتها وحكمتها التي تستدعي احترامها وعدم تجاوزها.

وفي نفس الوقت قد تتحكم بعض النمطيات الجامدة في علاقات العمل فتشـكل مانعـاً قويـاً أمام الطاقات الإبداعية، لذلك فإن الأفضل هو مراعاة الإبداع بمشاركته في الأدوار العمليـة حتـى يختمر أكثر بالتجارب ويصبح أكثر إنتاجاً وأفضل ثماراً فإن للتجربة والخبرة الدور البارز في صياغة عقلية المبدعين الناجحين وإضفاء سلوكهم بالمزيد من التدبير والتوازن لكي لا يشطوا عن الأعراف الصحيحة والتقاليد القيّمة.

وهذا هو الذي نقصده من الاستقلالية أي استقلالية إيجابية وبنّاءة تقود المجتمع إلى المزيـد من التطور والرقي.

لذا قد يتّسم بعدم النظامية وتجاوز المقرّرات وإن كان في الواقع لا يريدها أو يهتم لتغييرهـا إلا أن روحه المتطلّعة وتفكيره المتفوّق يحدوان به إلى الأسبقية في كل شيء. وحقاً أن الفرد المبدع قد تضيّعه اللوائح الجامدة والعلاقات الروتينية الصلبة، والإنصـاف أن كـلا النمطـين مـن الأفـراد صاحب حق في مجاله لأن الإداري يهتمّ للمزيد من النظام والتسلسل المنطقـي في العمـل وهـذا قد يخرّبه المبدع في تحرّره ولكن في نفس الوقت فإن تقييد المبدع بروتين وقواعد إدارية مغلقـة قد تكبدت فيه المزيد من الطاقات والتطلّعات وهذا خسارة للجميع.

ولعلّ أفضل طريقة للجمع بين الأمرين هـو تحريـر الطاقـات المبدعـة في أعـمال أكـثر تحـرّراً وانفتاحاً من الأعمال والوظائف التي تقوم على قواعد العمل ونظام الإدارة فـإن في هـذا تسـوية للمشاكل مع الأفراد الإداريين الذين اعتادوا على النمطية في إنجاز الأدوار. في نفس الوقت كسب المزيد من الإمكانات والفوائد التي يعود عليها الفرد المبدع إلى العمل.

8-القدرة العاليـة عـلى تفهّـم المشـكلات ومناقشـتها بسـعة صـدر والتعامـل معهـا بإيجابية وحكمة فلا تعـود الأزمـات المستعصـية عـلى المبـدعين بالإحبـاط أو الشـعور

بالفشل والنقص في أغلب الأحيان, بخلاف الكثير من الأفراد الذين تزيدهم صلابة الأزمات تراجعاً ونكوصاً إلى الوراء أو شعوراً شديداً بالإحباط فينهزمون في ذواتهم أولاً ثم أمام خصومهم ومنافسيهم.

بينما التطلّع إلى الإصلاح وتغيير الأوضاع تفجر طاقات المبدعين فتجعلهم أكثر تفكيراً وتخطيطاً للمعالجة، لذا فإنهم يشعرون وكأنهم هم المسؤولون عن حل المشاكل, ونظراً لما يملكه المبدع من ثقة والتزام في حل المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له، فإنه سيكون مساهما حقيقياً في الحلول.

9-وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم. إن الشخصيات المبدعة تنظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من والانتصارات وتنظر دائماً إلى الأمام للسبق والتقدم ولا تجعل للماضي أو الحاضر قيوداً عليها. إن بعض الأفراد يعيش في قيود الماضي وأزماته وآخرون يعيشون في قيود الحاضر وأزماته فينشغلوا في هموم اليوم متناسين آمال الغد وهذا خطأ كبير يعود عليهم بالفشل في آخر المطاف.

قد يمكننا تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسّد في العمل، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع، ولذا فإن عملية الإبداع تمر في الغالب بأربعة مراحل هي:-

الإعداد والاختيار والإلهام ومرحلة التحقق

ولذلك نؤكد أنه ينبغي أن تتسم الأفكار الخلاقة بالعملية أيضاً حتى يصح أن تكون فكرة خلاّقة وإلا فإن مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق ناقصة لأنها لاحظت الحدود المثلى للفكر والفكر يسمو ويتألق ولا يحدّده مكان أو زمان أو طاقة أو

خبرة بخلاف العمل والعملية فإنها مراحل يجب أن تنسجم مع الزمان والمكان والطاقة والقدرة على إنجازها حتى تصبح ممكنة.

لأن العمل محكوم بشرائط ذلك دون الفكر. فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكاراً مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.

وبذلك يشمل الإبداع طرق الإدارة الفاعلة والقدرة على التأثير الناجح والأخذ بزمام الأمور إلى المراتب الأعلى والأفضل.

التفكير الخلاّق.. والآخر المنطقي

ومن الواضح أن القرار الإداري هو العلة التي تقف وراء النجاح والفشل, وللتفكير الإنساني الدور البارز في طابع القرارات الإدارية وفي الغالب فإن القرار العقلاني يحدّد إما على أساس منطقي أو إبداعي خلاّق. فالتفكير المنطقي يتدرّج حسب قانون الأسباب خطوة فخطوة حتى يتوافق مع القواعد المنطقية, لذا فإنه لا يتجاوز الأعراف والتقاليد والأنظمة المفروضة والأساليب المألوفة في الغالب، لأن المنطق يفرض على صاحبه مراعاة توازن الفكر مع العمل مع كسب الأرباح مع الخسائر الأقل ونحو ذلك من موازنات ضرورية لسلامة الإدارة.

أما التفكير الإبداعي فهو قد يتجاوز الأعراف والتقاليد ويخرق المألوف بشجاعة وإقدام فلا يخضع لقواعد ثابتة أو قرارات محكمة لذا فإنه في الغالب يخيف ويوقع المتعايشين معه بالحذر والارتباك كما هو المعروف في طبيعة البشر من تخوفهم من كل جديد، لذلك فإن الفكر الخلاّق قد لا يعدم أن يجد من يخالفه بشدة وينسب إليه النواقص, حتى يثبت مصداقيته وصحته بعد حين والأمر الذي يهوّن الخطب هو أنه بعد النجاح سيشكّل انتصاراً كبيراً لأصحابه ويزيد من مصداقيتهم وكفاءتهم.

ولا يخلو الأمر من تعارض بين النمطين في التفكير، والحلّ الأمثل هو الجمع بين النمطين وأفضل طريقة لذلك هو فسح المجال لكلا الفكرين في العمل ولأفرادهما بالمواصلة.

قواعد الإبداع:

إن الإبداع يبدأ من الإنسان لذلك تجد الكثير من المبدعين قد انطلقوا من بيئة ضيقة ومحدودة.

كما أن الرؤية الإيجابية للنفس هي سبب النجاح ونذكر هنا أربع عشرة قاعدة تقود إلى الإبداع وهي:

القاعدة الأولى: (قاعدة الرغبة).

هناك طريقة ... عندما تكون هناك رغبة.

القاعدة الثانية: (أجج رغبتك في النجاح).

إذا وصلت رغبتك في الحصول إلى الحكمة درجة رغبتك في الحصول على الحياة في لحظة الغرق ستحصل على الحكمة. (سقراط).

كيف تحكم أن هذا الشيء غير ممكن ؟ الجواب: جرب.

" لو تعلقت همة أحدكم بالثريا لنالها " حديث شريف

القاعدة الثالثة: (وضع هدف).

يجب أن يكون لك هدف واضح إن لم يكن لديك هدف.

القاعدة الرابعة: (أرفع مستوى أهدافك).

أن يكون هدفك عالياً ... إن لم ترضى إلا بالقمة فستصل إليها.

القاعدة الخامسة: (التعلم).

تقف الحياة عندما يقف التعلم.

قد أعذرك إذا لم تكن تعلم ولكن لا أعذرك إذا لم تتعلم ما يجب أن تعلم.

القاعدة السادسة: (العمل).

إن أعظم غايات الحياة الدنيا ليست المعرفة ... بل العمل. " توماس هكسلي".

القاعدة السابعة: (ركّز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله).

لكي تحقق ما تريد ركّز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله.

." قبل أن تبحر حدد نقاط الوصول "

القاعدة الثامنة: (تحديد البداية و الاستمرار حتى النهاية).

لكل أمر عظيم لابد من بداية ... ولكن الاستمرار حتى النهاية هو المجد الحقيقي. "فرنسيس دروبي".

القاعدة التاسعة: (كن مرناً).

غيّر طريقتك ... إذا استمر فعلك بنفس الطريقة فستجني دائماً نفس النتيجة.

القاعدة العاشرة: (العودة من جديد).

ليست العبرة بعدد المرات التي سقطت فيها أرضاَ ... بل بعدد المرات التي استطعت أن تقف فيها ثانياً. " ريتري بيتول".

القاعدة الحادية عشرة: (أنت المسؤول عن قرار الإيقاف).

إن الآخرين بإمكانهم إيقافك بشكل مؤقت و لكن الشخص الوحيد الذي يستطيع إيقافك دائماً هو أنت.

القاعدة الثانية عشر: (لا تستعجل النتائج).

الحياة كثمرة الشجرة ... عندما تنضج تسقط بمفردها.

القاعدة الثالثة عشر: (استمرار النجاح).

إن التميز لا يبقى وحيداً بمفرده ... فمن المؤكد أنه سيجتذب له جيراناً. "كونفوشيوس".

القاعدة الرابعة عشر: (اللحظة هي مسئوليتك وحياتك فاستفد منها لصنع المستقبل).

تذكر أن الوقت لا يعود للوراء ... فإن لم تتعلم كيف تصبح حياتك ... ف أنت من سيعود للوارء.

القيادة الابتكارية المتقدمة.

وبناء وتحفيز فرق العمل للتميز. ان هذا البرنامج المكثف سوف يقودك إلى أسلوب ثـوري في التفكير في مجال القيادة والإدارة، وفي المـداخل المبتكـرة التـي ثبـت أنهـا تحفـز مـوظفي الـعصر الحالي على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

نقطة البداية هي: أنت! عشرة قواعد للقيادة الإبداعية

-فهم سبب قصور نماذج الإدارة القديمة مع موظفي العصر الحاضر

-ماذا يريد الموظفون من القائد، وماذا يتوقعون منه؟ قد تدهشك الإجابة

-متى تخرق قواعد الإدارة، ولماذا؟

-كيف تقيس قدرتك على الإبداع؟ أداة تقييم تفتح الأذهان.

-أساليب الاتصال الخلاق.

-ماذا تقول ومتى تقول: تعليمات تدريجية لتوصـيل المعلومـات الفعالـة دون تثبـيط الـروح المعنوية.

- امدح الناس علناً، وانتقدهم في السر: فهم أهمية هذا التحذير الإداري.

-خلق مناخ "آمن" للعصف الذهني، والربط الذهني، وابتكار الأفكار.

-إيجاد مناخ عمل إيجابي مبدع: دورك كقائد، أو لا داعي لإقامـة الـولائم لخلـق منـاخ عمـل خلاق.

-ما مدى إيجابية مناخ العمل لديك؟ اختبار صغير يفتح الذهن.

-انشر جواً من التفاؤل يومياً، وراقب الروح المعنوية وهي ترتفع.

كيف تخلق إحساساً إيجابياً بالأهمية وبالمهمة؟.

معلومات سريعة عن جعل مكان عملك أكثر بهجة ومرحاً

طرق منع البيروقراطية من قتل روح الإبداع

عندما ينخفض الإبداع: ماذا تفعل عندما تفشل الخطة الإبداعية فشلاً ذريعاً.

الجزء الثالث: - قواعد إدارة الأزمات:-

استخدم مصطلح إدارة الأزمة Crisis management في مجال العلاقات السياسية الدولية في بداية الستينات من القرن الماضي، عندما نشبت أزمة الصواريخ السوفيتية على الأراضي الكوبية "أزمة الصواريخ الكوبية". وبعد ان انتهت الأزمة من خلال استخدام عدد من الأساليب في مجلس الأمن وعبر قنوات الحوار السرية وعبر الرسائل المباشرة وغير المباشرة والتي هي اقرب الى الأساليب النفسية قال ماكنمارا وزير الدفاع الأمريكي(آنذاك):

لقد انتهى عصر (الاستراتيجية) وبدا عصر جديد يمكن ان نطلق عليه "عصر إدارة الأزمات". ومنذ ذلك التاريخ بدأ اتجاه جديد يتعامل مع المواقف الصعبة من خلال مجموعة من القواعد (او المبادئ) او التوجهات أطلق عليها أحيانا "فن إدارة الأزمات" او "سيكولوجية إدارة الأزمات" او "سيناريوهات إدارة الأزمات".

و يميز المفكرون بين عدد من المصطلحات المتعلقة بالأزمة مثل المشكلة والكارثة، فليست كل مشكلة أزمة، وان كان لكل ازمة مشكلة، فالمشكلة قد تكون صغيرة ولكن لا يمكن حلها فتصبح ازمة، وقد تكون مشكلة كبيرة، ولكن من الممكن التغلب عليها من خلال جهد معقول اما إذا تعقدت الأمور او وصلت الى طريق مسدود عندئذ نكون بصدد أزمة والأزمة بهذا المعنى هي عبارة عن مشكلة معقدة يبدو حلها شبه مستحيل بالطرق التقليدية (هذا عندما نكون بصدد مشكلة ذات بعدين نفسي او اجتماعي او اقتصادي).

وقد استخدمت كلمة أزمة ايضا في المجال الطبي عندما يتحدث الأطباء عن أزمة قلبية (مثلا) وهي اشهر الأزمات الصحية على الرغم من وجود أزمات أخرى ذات وجه صحي عند الإنسان، ولكن الأزمة القلبية نالت شهرتها لأنها تأتي فجأة او على غير انتظار او ربما لأنها تكون مقترنة بمضاعفات مأساوية وتكون درجة الخطر فيها مرتفعة ومواجهتها بالأساليب العادية غير مجدية، و بالتالي تصبح أزمة تحتاج إلى تضافر الجهود والسرعة والدقة والمهارة في معالجتها.

إدارة الأزمات:-

الفن الصعب عندما يحدث ما لا نتوقعه وكيفية مواجهة الموقف والأحداث التي لم نخطط لها، و لأهمية تخطيط إدارة الأزمات، اذ لا تعتبر أي إدارة الاختبار جيدا الا في مواقف الأزمات، ويعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات او المنشآت، لذا نرى انه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية تمكنهم التصرف بسرعة وجدارة، لإيجاد الحلول الجذرية لحل المشاكل الناجمة عن الأزمات.

ويجب على المدير التوجه مباشرة الى العاملين في المنشأة وتقديم خطة الأزمات لهم طالبا دعم كل فرد منهم وعليه ان يدرب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعة، بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها احد مواقف العمل العادية ولا يركزون على الأزمة ذاتها مثل التجربة الماليزية اليابانية.

ان أزمة الإدارات العربية هو عدم تبني إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمنظمة في العالم العربي الا فيما ندر، كذلك عدم تأصيل العملية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات، ولذلك يعتبر العرب الاضعف على صعيد إدارة الأزمات.

هناك نوعان من المنظمات :

الأولى: - منظمات مستهدفة للأزمات"**Prone crisis.**"

والثانية: - مستعدة لمواجهة الأزمات "**Crisis Prepared**".

اما الكارثة فهي مشكلة ولكنها في غالب الأحيان لا تكون من صنع البشر كالزلازل والبراكين وتوابع الحروب والفيضانات المدمرة والأعاصير الكاسحة...الخ، فهي ذات قوى أضخم من ان تواجه بالإمكانيات العادية للإنسان الفرد او حتى الجماعة او الدولة في بعض الأحيان مثل إعصار (تسونامي)الذي حدث في جنوب شرق آسيا وكتلك الفيضانات التي تحدث في شبه القارة الهندية وما جاورها من أقطار.

وفي تصورنا ان المنظومة التكاملية يمكن ان تقدم السيناريو الامثل لإدارة الأزمات خاصة في المجال النفسي وتلك المنظومة تعتمد تكامل السلوك الإنساني واعتماده

على بعضه البعض مثلما يعتمد الجسم في كافة أعضائه مصدقا للحديث النبوي الشريف "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد اذا اشتكى منه عضو تداعي له سائر الجسد بالسهر والحمى" ونفس الأمر يمكن قوله في الظواهر النفسية والاجتماعية كل متكامل، يعتمد بعضه على بعض، ولا يمكن ان ينفرد جانب من الجوانب بالاستقلالية المطلقة او الاكتفاء الذاتي.

ولحل الأزمات لابد من وضع الأبعاد التالية في إعتبارنا:

1- البعد المعرفي:-

أي بما يتضمنه من استخدام للذاكرة والإدراك (الوعي) والخيال (الوعي الإبداعي المعتمد على الذاكرة).

2-البعد الوجداني.

وخاصة الجوانب الدافعية المحركة للازمة والدوافع المؤدية التي توقفها.

3-البعد الاجتماعي..

أي المتعلق بالمجتمع والإعلام والاقتصاد والسياسة وكل ما يمكن ان يؤثر او يتأثر بالأزمة.

4-البعد التعبيري(الجمالي).

وهو كل ما يتم من ممارسات ذات إيقاع معين، ونتائج على قدر من الاذى للمتضررين والمتعة لصانعي الأزمة، ومن خلال تفعيل هذه الأبعاد في امكان الإجابة على التساؤلات المطروحة عن الأزمة، تتحول الأزمة إلى مجرد مجموعة من المشكلات الصغيرة يمكن التعامل معها.

مفهوم ادارة الازمـات:-

اوردت الموسوعة الادارية تعريفاً لادارة الازمـات بأنهـا: "المحافظـة عـلى الاصـول وممتلكـات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الايرادات، كـذلك المحافظـة عـلى الافـراد والعـاملين بهـا ضـد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة او تخفيف اثرها على المنظمـة، في حالـة عدم التمكن من تجنبها بالكامل"، وهذا ينطبق ايضاً على الدولة واداراتها.

ويجد العديد من البـاحثين ان ادارة الازمـات هـو علـم وفـن ادارة التوازنـات والتكيـف مـع المتغيرات المختلفة وبحث آثارهـا في كافـة المجـالات، ويمكـن القـول ايضـاً بأنهـا عمليـة الاعـداد والتقدير المنظم والمنـتظم للمشـكلات الداخليـة والخارجيـة التـي تهـدد بدرجـة خطـيرة سـمعة المنظمة وبقائها.

نظام ادارة الازمـات:-

اورد عدد من الباحثين خمس مراحل لنظام ادارة الازمات، هي:-

1-اكتشاف اشارات الانذار: وتعني تشخيص المؤشرات والاعراض التي تنبئ بوقوع ازمة ما.

2-الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مـع الازمـة المتوقعـة بقصـد منـع وقوعها او اقلال آثارها.

3-احتواء الاضرار: وتعني تنفيذ ما مخطط له في مرحلـة الاسـتعداد والوقايـة والحيلولـة دون تفاقم الازمة وانتشارها.

4-استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز التنفيـذي لغـرض اسـتعادة توازنـه ومقدرته على ممارسة اعماله الاعتيادية، كما كان من قبل.

5- الافادة او التعلم: ويعني بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار مثل هذه الازمة وبناء خبرات من الدروس والتجربة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل. كـما لابـد من الافادة من تجارب المنظمات والدول الاخرى التي مرت بأزمات والوسائل التي استخدمتها. ان اي حل او مواجهة لأية ازمة هو فن الادارة العلمية للازمـة معتمـداً

على القوانين والانظمة النافذة، والابتعاد عن الطرق غير المشروعة وغير الشرعية في مواجهتها، وقد يتطلب فرض القانون كأساس لحل ازمة ما، لكن هذا الغرض يجب ان لا يتخذ كتبرير لاستخدام القوة الغاشمة، او انتهاك حقوق الانسان او الاضرار الاقتصادية والسياسية غير المبررة.

فريق ادارة الازمات:-

يتفق الباحثون والمختصون ان اية ازمة تتطلب فريق عمل لإدارتها، ولابد ان يمثل اعلى سلطة، لان الازمة تتطلب ردود فعل غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت احياناً وضغوط الموقف، وطريقة فريق العمل اكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الازمات، ولابد ان يضم الفريق عدداً من الخبراء في مجال الإختصاص

ان المفهوم الياباني في معالجة الازمة يقوم على اساس ان الاشخاص الاقربين للازمة هم الاقدر على حلها او توفير الحل المناسب لها، وعليه نرى معظم الشركات اليابانية ونظام الدولة يتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما انها تفضل استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الازمات، ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الازمات والمشاكل وكيفية تحليلها.

التخطيط

ويعتبر التخطيط متطلبا اساسيا في عملية ادارة الازمة، فبغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط لا يمكن مواجهة الازمات، وبالتالي تنهي الازمة نفسها بالطريقة التي تريدها هي او القائمون بها لا بالطريقة التي تنتهي بشكل قانوني وبدون خسائر جسيمة للطرفين.

ان الفن الصعب هو عندما يحدث مالا تتوقعه ان جيري سيكيتش لخص اهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه(كافة المخاطر) حين كتب: لا تختبر اية ادارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الازمات فيجب على القيادة التوجه مباشرة الى العاملين في مؤسساتهم وتقديم خطة الازمات لهم طالبة دعم كل فرد منهم وعليها ان تدرب

العاملين معها لاختبـار واقعيـة الحلـول الموضـوعة بحيـث يتعـود العـاملون بمـرور الوقـت عـلى التعامل مع الازمات باعتبارها احد مواقف العمل الاعتيادية ولا يركزون على الازمة ذاتها.

المـــراجع العربية

●ميرغني، هبة (2008). دافعية الانجاز وسمة القيادة لدى الأطفال الموهوبين بمرحلة الأساس بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم.

●موسى، إجلال (2009). أثر برنامج العبق (اليوسيماس) في تعزيز الذاكرة السماعية والبصرية لدى تلاميذ مرحلة الأساس بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم.

●هارون، إيمان يحي (2009). معدل الذكاء وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية في ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم.

●يوسف، صديق (2008). أثر التدريب على برنامج العبق في تعزيز ذكاء الأطفال بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة،

●جامعة النيلين.

●الدكتور أحمد عبادة، معوقات التفكير الابتكاري في مراحل التعليم العام -المؤتمر الخاص لعلم النفس - الجمعية المصرية للدراسات النفسية «1986».

●الدكتور أحمد عكاشة. آفاق في الإبداع الفني رؤية نفسية - دار الشروق.2001

●جون.و.جاردنر-1989- التميز الموهبة والقيادة - ترجمة د. محمد رضوان - الدار الدولية للنشر.

●دين كيت سايمنت - 1993- العبقرية والإبداع والقيادة - ترجمة د. شاكر عبد الحميد- عالم المعرفة- الكويت.

●الدكتور زيد الهويدي - - الإبداع ماهيته اكتشافه تنميته – دار الكتاب الجامعي 2004.

●الدكتورة زينب شقير - رعاية المتفوقين والمبدعين مكتبة النهضة المصرية 2002.

●الدكتورة فاطمة الكعبي - خطوات إعداد برنامج رعاية الموهوبين والمتميزين – نشرة تربوية – وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات منطقة العين التعليمية 2001

المــراجع الأجنبية

-Guilford, J. P. Three faces of the intellect. Amer. Psychologist, 1959 c.14, 476 – 469.

-Lowenfeld, V., Current research on Creativity, NEAJ, 1958, 47, 538 – 540.

- Drover. J. A Dictionary of Psychology. Penguin Reference books, 1968. P. 135). Hertaka, A, F. and all. A Factor – analytic study of Evaluative abilities, Educ. Psychol. Measurement 1954, 581 - 597.

- Drevdahl, J. E. Factors of importance for Creativity. J. Clin Psychol 1950, 1221 – 26.

الفهرس



مؤسسة طيبة
للنشر والتوزيع
7علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة
ت:27876470-27867198 ف:27876471(00202)
محمول:01091848808-01112155522
Email : tiba_online@hotmail.com
tiba_online@yahoo.com

9789774314996